جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

# آثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية

محمد إبراهيم العطوي

رسالة
مقدمة إلى
عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2004م

# الإهداء

إلى من أهديها؟

إلى ينبوع الحنانِ ورمز التفاني إلى مصدر الإلهام وحلية الأيام

إلى نور الدرب ومذللي الصعب

أبي وأمي

إلى من زرع في الصبر والطموح روح جدي

إلى من مدوا لي يد العون والتشجيع إخواني وأخواتي

إلى عنوان المودة والسكن زوجتي الحبيبة

إلى أبنائي وقرة عيني

إلى كل من ساندني وشجعني

إلى كل من أحبني وأحب لي الخير

محمد إبراهيم العطوي

## الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور حلمي يوسف شحادة لإشرافه على رسالتي وتوجيهاته المستمرة والقيّمة التي ساهمت في خروج هذه الدراسة بما هي عليه.

والشكر موصولاً ومقروناً بخالص الامتنان والعرفان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، وهم:

الدكتور علي العضايلة – عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

الدكتور نضال الحوامدة – قسم الإدارة العامة

الدكتور محمد ياغي – الجامعة الأردنية

وأتوجه بالشكر إلى جميع زملائي بالمؤسسة الذين مدوا لي يد العون والمساعدة وساهموا في توزيع الاستبيان وتذليل كل الصعاب التي واجهتني.

وإلى كل من ساهم في هذه الرسالة ولو بالشيء اليسير.

محمد إبراهيم العطوي

## فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

## قائمة الأشكال

# قائمة الملاحق

# الملخص

## أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية

**محمد إبراهيم العطوي**

**جامعة مؤتة، 2004**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (277) موظفاً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. هنالك علاقة إرتباطية بين مصادر الضغوط، مع الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة على الصعيد الكلي(0.75).
2. وجود أثراً ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة(مصادر الضغوط) في المتغير التابع(الرضا الوظيفي).
3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تجاه مصادر الضغوط والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

1. الاهتمام بالبرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية وتنويعها لتغطي كافة جوانب العمل.
2. ضرورة التخلي عن المباني المستأجرة للوحدات التدريبية وتوفير مباني تدريبية مناسبة للعمل التربوي.
3. عمل نشرات لتحديد وتوضيح القيم التنظيمية للمؤسسة وأهدافها، لإيصالها للعاملين بها.

# Abstract

## The effect of job stress in job satisfaction in General Organization For Technical Education & Vocational Training (KSA)

**Mohammad Ibrahim Al-Atawi**

**Mu'tah University, Jordan, 2004**

The study aimed at identifying the effect of the job stress in the job satisfaction in General Organization For Technical Education & Vocational Training (KSA). For this purpose, a special questionnaire was developed to collect data, then distributed to the study population, the member of the study consisting of (277) employees, SPSS was used to analyze the data. Various suitable statistical methods were applied to answer the questions and test the of study.

The outcomes of the study were as the followings:

1. The results indicate that there is correlation between the job stress and job satisfaction, the correlation is (0.75).
2. The results indicate there is an effect of dependants variables (job stress resources) on independent variables (job satisfaction).
3. There are no significant differences among the conception of the individuals to resources of job stress, related to demographic variables.

The recommendations of the study can be summarized as the following:

1. More attention should be directed toward development comprehensive training programs for administration leadership in the organization.
2. The organization should build new compound and modern restructures to a crease job stress among the employees.
3. The management should issue periodical pamphlets in order to express organizational values and goals.

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

### 1.1 المقدمة

يُعد موضوع ضغوط العمل من الموضوعات الحديثة نسبياً في أدبيات الفكر الإداري الحديث، وبدأ يظهر بشكل جلي وجدير بالدراسة بعد حدوث التطورات الراهنة في نواحي الحياة العملية والعلمية وازدياد وتعقد حجم ونوع المنظمات بشكل كبير، مما حدا بهذه المنظمات إلى تكريس جهودها وتطوير نشاطاتها الإنتاجية في مجالات العمل بصورة أكثر تنظيماً مما كانت عليه قبل الثورة التقنية الحديثة.

ويتجلى دور ضغوط العمل (بمصادره المختلفة سواءً التنظيمية، البيئية المادية، المتعلقة بالفرد نفسه، المتعلقة بالوظيفة والمصادر الاجتماعية) في تأثيرها المباشر وغير المباشر على الفرد والمنظمة على حد سواء، وعليه أصبح موضوع ضغوط العمل ومصادره من الموضوعات التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، وذلك نظراً لأهمية المتغيرات التي يدرسها ثم لقوة تأثيرها على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوكيات العنصر البشري والذي يعتبر المرتكز الأساس في العمل وجوهر نجاح أي منظمة.

ومما لا شك فيه أن مصادر ضغوط العمل هي من أشد العوامل التي تؤثر على الفرد والمنظمة، ولهذه الضغوط الأثر المباشر على الرضا الوظيفي لأفراد المنظمة وأكثرها تأثيراً على كفاءة المنظمة وفعاليتها في سعيها لتحقيق أهدافها.

كما أن الرضا الوظيفي من أكثر المتغيرات أهمية في التأثير على سلوك أفراد التنظيم، ووفقاً لذلك يشكل دوراً وسيطاً بين مصادر ضغوط العمل والتغير في سلوكيات أفراد التنظيم، وتبعاً لمدى تأثر أفراد التنظيم بعناصر ضغوط العمل يتكون مستوى رضاهم عن العمل والمنظمة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتحاول معرفة مدى تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى قطاع هام من العاملين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية وهم القيادات الإدارية

في المؤسسة وفروعها من كليات ومعاهد ومراكز تدريب كما هـو محـدد فـي مجتمع الدراسة.

### 2.1 أهمية الدراسة

تُعد مصادر ضغوط العمل من أهم العوامل التي تؤثر علـى أداء الفـرد وتؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديه، مما يؤثر على صحته وسـلوكه بشـكل سلبي وبالتالي يؤثر على مستوى إنجازه ورضاه عن العمـل. و تعكـس هـذه الضغوط مدى مقدرة المنظمة في التكيف مع طبيعة أعمالها وأهدافها ورسـالتها وغاياتها.

و تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة حيث تبحث في تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤثر على تقدم المنظمة وتطورها، نظراً لتفاعل الفرد مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

ومن المنظور الاقتصادي، يبدو أن ضغوط العمل تزيد من تكاليف إنتـاج السلع والخدمات بشكل كبير ومتزايد مما يشكل عبئاً مالياً إضافياً على المنظمات. وعلى سبيل المثال فإن هذه " الضغوط مسؤولة عن تكليـف اقتصـاد أمريكيـا الشمالية خسارة تبلغ 200 بليون دولار في العام". (هانسون: 2000: 2)

وتؤثر ضغوط العمل على صحة الأفراد العاملين بالمنظمة بشكل ملموس، حيث أظهرت الدراسات أن ضغوط العمل تشكل سبباً هاماً لأمراض العـاملين، كما وتسببت في انتشار الأمراض العصرية مثل الضغط والسكر وأمراض القلب.

ولما للتعليم الفني من أهمية كبرى في المملكة العربية السـعودية بكافـة مستوياته وأنواعه المختلفة، فهو يعتبر من الركائز الأساسية التـي تسـاهم فـي تسيير عجلة التنمية، ولذلك أولته حكومة المملكة عناية كبيرة وخاصـة، وبـذلك تضطلع المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بدور كبيـر فـي تأهيـل القوى العاملة الوطنية المسلحة بالعلم والتدريب المناسبين لسوق العمـل، وفـي سعي المؤسسة لتحقيق هذه الغاية فإن العاملين بها قد يتعرضون لضغوط العمـل مما يؤثر بشكل أساس على تحقيق أهدافها وغاياتها السامية.

### 3.1 مشكلة الدراسة

إن كل منظمة لها أهداف ومهام رئيسة ونشاطات محددة وتسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تلك المهام والنشاطات، وفي هذا تعبير عن جـوهر متطلبـات المنظمة التي يتم تأديتها من خلال عمل الأفراد فيها، وسواءً كانت هذه المنظمـات عامة أو خاصة فإنه يستوجب أن تقدم خـدماتها أو منتجاتهـا للجمهـور بكفـاءة وفعالية.

وإذا استطاعت المنظمة التعامل بفعالية لإدارة ضغوط العمـل التـي تواجـه أفرادها، فإن ذلك يعني أن للمنظمة استراتيجية واضحة ومحددة للتعامل مع ضغوط العمل التي تواجه أفرادها وبالتالي تحافظ على استمرارها ونجاحها، أما سـوء إدارة الضغوط فان ذلك يترتب عليه آثار سلبية مباشرة وغير مباشرة على سلوك وإنتاجية الفرد والمنظمة على حد سواء.

ولأهمية موضوع ضغوط العمل في حقل الإدارة جاءت هذه البحث لدراسـة ضغوط العمل في إحدى أهم المؤسسات العامة العاملة بالمملكة العربية السـعودية، والتي تلاقي تطويراً وتحديثاً مستمرين لمواجهة ومواكبة التطورات الفنيـة والتقنيـة المستمرة التي تشهدها المملكة، ألا وهي المؤسسة العامة للتعليم الفنـي والتـدريب المهني.

وقد اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على ضغوط العمل التـي يواجههـا العمداء ووكلائهم، مدراء العموم ومدراء الإدارات، مدراء الوحدات ووكلائهم، وذلك لمعرفة مصادر هذه الضغوط التي يتعرضون لها وتحديد أكثر هذه المصادر أهميـة وتأثيراً عليهم، ومدى تأثير هذه المصادر على الرضا الوظيفي للموظف وقـد حُـدد موضوع الدراسة بالسؤال التالي:

" ما أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية ؟ "

### 1. 4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى ومصادر ضغوط العمل الموجودة في بالمؤسسة من وجهة نظر المبحوثين.
2. تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والثابتة.
3. التعرف على مدى تأثير هذه الضغوط على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين.
4. التعرف على تأثير العوامل الديمغرافية على الرضا الوظيفي للعاملين.

### 1. 5 أسئلة وفرضيات الدراسة

**أسئلة الدراسة:**

السؤال الأول: ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد، من وجهة نظر المبحوثين؟

السؤال الثاني: ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة، من وجهة نظر المبحوثين؟

السؤال الثالث: ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية، من وجهة نظر المبحوثين؟

السؤال الرابع: ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة، من وجهة نظر المبحوثين؟

السؤال الخامس: ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد مصادر الضغوط الاجتماعية، من وجهة نظر المبحوثين؟

السؤال السادس: ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد الرضا الوظيفي، من وجهة نظر المبحوثين؟

السؤال السابع: ما هي العلاقات الارتباطية بين مصادر الضغوط مجتمعة، والرضا الوظيفي؟

**فرضيات الدراسة:**

الفرضية الأولى وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد(مفهوم الذات، القدرات والمهارات، الحالة النفسية والصحية، نمط الشخصية، مركز التحكم، الصراع الشخصي) في الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة(الهيكل التنظيمي، الأجور والحوافز، السياسات التنظيمية، تقييم الأداء، الضغوط التقنية، أهداف المنظمة، صنع القرار) في الرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المصادر المتعلقة بالبيئة المادية(الضوضاء، الإضاءة، درجة الحرارة، توفر التجهيزات، الأمن والسلامة المهنية) في الرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المصادر المتعلقة بالوظيفة(صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، المستقبل الوظيفي، المسؤولية عن الآخرين، المكانة الوظيفية، حوافز الوظيفة، التدريب والتطوير المهني) في الرضا الوظيفي.

الفرضية الخامسة وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المصادر الاجتماعية(المشاكل الأسرية، الأصدقاء الأقارب، العلاقات المتبادلة، القيادات الاجتماعية) في الرضا الوظيفي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين تجاه مصادر الضغوط تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين تجاه الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

## الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2. 1 الاطار النظري

### 2. 1. 1 ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل من المفاهيم البارزة في أدبيات الفكر الإداري الحديث على المستوى البحثي الأكاديمي وعلى المستوى العملي في المنظمات. وهو من المصطلحات الشائعة في مجال العمل نتيجة لتعرض العاملين لأنواع متعددة، والتي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر عليهم سواء في مجال العمل أو على صحتهم وحيويتهم ونشاطهم وبالتالي أصبح تأثيرها ظاهراً جلياً على كثير من مجالات العمل، ومنها رضا العاملين عن بيئة العمل التي ينتمون إليها.

إن ضغوط العمل تتفاوت في مدى تأثيرها على الأفراد باختلاف مدى استجابتهم لها وقوة هذه الضغوط. فنجد أن مصدراً معيناً من الضغوط يشكل تأثيراً كبيراً على فرد بينماً لا يؤثر بنفس الدرجة على فرد آخر، وفي نفس الوقت هناك ضغوط تؤثر بدرجة كبيرة على الفرد وتسبب له الكثير من المشاكل منها ما يتعلق بالعمل مثل الإنتاجية والولاء والرضا، ومنها ما يتعلق بصحة الفرد كظهور بعض الأمراض نتيجة للضغوط مثل أمراض القلب، والضغط، والسكر. إلا أن هناك ضغوط تمر دون أن تترك أثراً على الفرد.

والضغوط ليست كلها سلبية، فمنها ما هو إيجابي يؤدي إلى تحفيز الفرد وتطوير العمل، فتعرض الفرد لنوع معين من الضغوط وبحد معين قد يؤدي إلى زيادة في طاقته الإنتاجية وتفجر المواهب والأفكار الإبداعية لديه مما يعود بالفائدة على العمل والفرد في آن واحد.

وضغوط العمل ليست وليدة العصر الحديث وإنما هي موجودة منذ وجود الإنسان على الأرض، إلا أنها زادت وظهرت بصورة أكثر وضوحاً في العصر الحديث نتيجة لزيادة عدد العاملين في المنظمات وتضخم حجم المنظمات وزيادة أعباء العمل.

ومن الجانب الأكاديمي ظهر اهتمام الباحثين بهذا الموضوع بعد الدراسات التي قام بها العالم الكندي هانز سلاي (Hans Selye) في الثلاثينات من القرن العشرين في جامعة مونتريال والتي أجراها لمعرفة اثر تعرض الجسم لضغوط البيئة المختلفة، وبعد ذلك اهتم الباحثون بهذا المجال وأجريت عليه الكثير من الدراسات والأبحاث.

**مفهوم ضغوط العمل**

تعددت وتباينت تعاريف ضغوط العمل، ويرجع هذا التباين إلى أن هذا الموضوع تناوله عدد من الباحثين في مجالات مختلفة منها الإدارة، والطب، علم النفس.. الخ. وبالتالي يرى الباحث ضغوط العمل ويعرفها تبعاً للخلفيات العلمية للباحثين. وفي هذه الدراسة نعرض عدد من التعاريف لتوضح مفهوم ضغوط العمل وهي:

1. عّرف (**مار جوسي وزملاؤه( حنفي وآخرون:** 2002: 182)) ضغوط العمل بأنها "حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خللاً في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد".
2. أما ( **راشد:** 1992 :74 ) فعرفها بأنها "تأثر داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء".
3. أما (**الهنداوي:**1994 :91) فعرّفت ضغوط العمل بأنها "تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد الذي يتعرض لهذا الضغط، وبالتالي يحدث لديه اختلالاً نفسياً كالتوتر، والقلق والإحباط أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب، وضغط الدم".
4. ويرى ( **هانسون :** 2000 : 4 ) أن الضغط هو "مدى تكيف أجسامنا وعقولنا مع التغير الذي يظل ثابتاً في موقع العمل".
5. وعَّرف (**العديلي:**1993: 132) الضغط بأنه "المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون أدائه بفعالية".

6. أما ( Bowers : 1999 : 18) فعرَّف الضغط بأنه "مجموعة من الظروف تؤدي لخلق تغيير فسيولوجي أو نفسي أو سلوكي".

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن ضغط العمل عبارة عن مثيرات في محيط العمل يتعرض لها الفرد ويتفاعل معها ويستجيب لها وبالتالي تؤدي إلى التأثير عليه سلوكياً وجسمياً ونفسياً وهذا التأثير قد يكون سلبياً أو إيجابياً.

**مراحل التعرض لضغوط العمل**

أثناء تأثر الفرد بنوع معين من ضغوط العمل فإنه لا يتأثر به مرة واحدة و إنما يمر هذا التأثير بمراحل تسمى مراحل التعرض للضغوط. وقد حددها بعض الباحثين بأربعة مراحل وحددها آخرون بثلاثة مراحل، وهي:

( المرسي وإدريس: 2001 : 517-519 )

**المرحلة الأولى: التنبيه بالخطر ( الإنذار ) Alarm:**

وهي تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الإعراض. وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغط العمل.

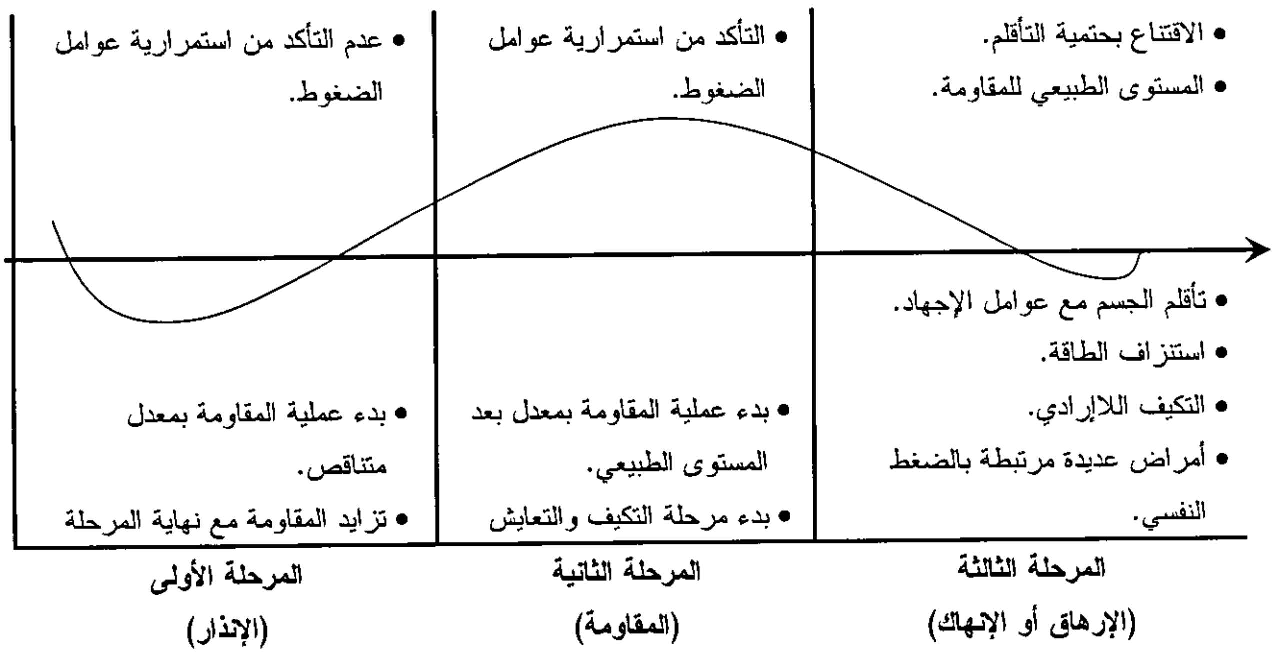
**المرحلة الثانية: المقاومة Resistance:**

وتبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية، منها إصدار قرارات متعددة وعاجلة وحدوث مصادمات أو نزاعات مؤذية، وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بصورة قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.

**المرحلة الثالثة: الإرهاق Exhaustion:**

تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة، وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة

المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة وغير مباشرة لكل من الفرد والمنظمة.




**شكل رقم (1)**

**مراحل وأعراض ضغوط العمل**

المصدر: المرسي و إدريس (2001 : 519)

**مصادر ضغوط العمل**

تتنوع هذه المصادر ويمكن تصنيفها في هذه الدراسة إلى: المصادر الفردية، المصادر التنظيمية، مصادر البيئة المادية، المصادر المتعلقة بالوظيفة ثم المصادر الاجتماعية وسوف نتناولها بشيء من التفصيل كما يلي:

**1. المصادر الفردية**

تعددت المصادر الفردية التي تشكل ضغطاً على الفرد في مجال العمل، وهذا التعدد مرده إلى تنوع وتعقد الشخصية البشرية وما تمتلك من خبرات وخبايا نفسية تختلف من فرد إلى آخر، واختلاف الأشخاص في الاستجابة للمثيرات الخارجية وكذلك استجابة نفس الفرد لنفس المثير من فترة إلى أخرى. وبالتالي فإننا

لا نستطيع حصر جميع المصادر الفردية التي تشكل مصدراً للضغط، إلا أننا سوف نتعرف بإيجاز على أبرز هذه المصادر وهي:

**أ. مفهوم الذات:**

وهو اتجاه الإنسان أو فكرته المتكاملة عن ذاته، وهو يعتبر جوهر الشخصية، حيث ينظم ويحدد إلى درجة كبيرة مدى قابلية الفرد للتعرض للضغط والتعامل معها.

ويتمثل هذا المفهوم في مدى حاجة الفرد إلى تقدير الذات من ستة مكونات أساسية هي : الوعي بالذات (Self- awareness)، القيمة الذاتية (Self-worth)، حب الذات ( Self-love)، تقدير الذات(Self-steem)، الثقة في الذات(Self -confidence)، احترام الذات ( Self- respect). ( هيجان: 1998: 101)

**ب. القدرات والمهارات والخبرات:**

تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل: فكلما أمتلك الفرد من المهارات والقدرات بما يتوافق مع متطلبات وظيفته، كلما قلت معاناته من ضغط العمل، فقدرات الفرد ومهاراته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مصادر ضغط العمل بالنسبة له.

كما أن الخبرة السابقة تلعب دوراً مؤثراً في تحديد استجابة الفرد للضغوط وكيفية التعامل معها، فالخبرة السابقة تكوّن ألفة تجاه الموقف، والمواجهه المتكررة لمصادر الضغط والتدريب على الاستجابة للتعامل مع الموقف سوف تؤثر على مستوى الضغوط التي يتعرض لها الفرد في موقف معين وستعمل على تعديل ردود الأفعال لتلك الضغوط. (حنفي وآخرون:2002: 190)

**ج. الحالة النفسية والجسمانية:**

تعد الحالة النفسية للفرد ذات تأثير على مستوى معاناته من الضغوط، فهي تحدد طبيعته للاستجابة، فمثلاً: الاكتئاب، فقد الثقة بالنفس والقلق تؤثر بشكل كبير على إدراك الفرد لمستوى الضغوط وسرعة ومقدار الاستجابة والتعامل معهما.

كما تؤثر الحالة الجسمانية للفرد على مستوى معاناته من الضغط، فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضاً للمرض في مواجهة المواقف الضاغطة الحادة،

فالأفراد الأصحاء يكونون قادرين على التكيف مع والسيطرة على الضغوط بشكل أفضل من الأفراد غير الأصحاء.( حنفي وآخرون: 2002 : 192 )

**د. نمط سلوك الشخصية** (Type Behavior Pattern):

يعد نمط الشخصية من الموضوعات التي اهتم بها علماء النفس بدرجه كبيرة، ومن هؤلاء العلماء فريدمان و روزنمان ( Friedman & Rosenman) حيث صنفا الشخصية إلى نمطين هما ( أ ، ب ).

نمط الشخصية ( أ ): يتسم بوجه عام بالإقدام والطموح والتنافس والجرأة ، ويتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله لهم ، إلى جانب ذلك فإنه يكافح لإنجاز عدد من المهام في أقل وقت ممكن ، لذا فإنه مشغول دائماً بالمواعيد المقررة لإنجاز الأعمال ، إلا أنه غير صبور ويكره الانتظار ، كما أنه في صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء .(هيجان: 1998 : 105)

نمط الشخصية (ب): لا يتصف بالصفات الشخصية السابقة لنمط الشخصية (أ)، إلا أن هذا لا يعني أنه لا يملك القدرة على التنافس أولا يتصف بالدافعيّة أو أنه غير متفوق بل من الممكن أن يكون كذلك.( الهنداوي: 1994: 107)

والفارق الأساس يكمن في أن نمط الشخصية (أ) يسابق الزمن، بينما يسلك النمط (ب) إيقاعاً منتظماً في التعامل مع المواقف والأحداث والأفراد، كما أن نمط سلوك الشخصية (ب) يمتلك دافعاً قوياً للعمل، ويرغب في إنجاز المهام، ويعمل بهمه ونشاط إلا أنه يتسم بالثقة التي تجعله يشعر بالاستقرار النفسي وعدم الدخول في سباق مع الزمن. (المرسي وإدريس:2001 :539)

ويظهر مما سبق أن نمط الشخصية (أ) أكثر تعرضاً للضغوط من نمط الشخصية (ب) كما أنه أقل تكيفاً معها، وبالتالي فإن نمط الشخصية (أ) أكثر عرضة للأمراض الناتجة عن ضغوط العمل من نمط الشخصية (ب).

**هـ. مركز التحكم** (Locus of Control):

يُعرّف مركز التحكم على أنه "اعتقاد الفرد في أن ما يحدث له من أحداث سيئة في حياته إنما هو محكوم بتصرفات وإرادة الشخص ذاته (السيطرة الداخلية)، أو انه خاضع لعوامل خارجة عن أرادته (السيطرة الخارجية)".(هيجان: 1998: 113)

فأصحاب مركز التحكم الداخلي يعتقدون أنهم يستطيعون التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة بهم بدرجة كبيرة، وأن قراراتهم وأفعالهم سوف تؤثر على ما يحدث لهم، في حين أن أصحاب مركز التحكم الخارجي يعتقدون بأن ما يحدث لهم يتحدد بعوامل وقوى خارجة عن تحكمهم وسيطرتهم مثل الحظ أو القضاء والقدر. (حنفي وآخرون:2002: 188)

**و. الصراع الشخصي:**

تعد الصراعات أو الخلافات من الأمور الشائعة في بيئة العمل، حيث تعتبر الخلافات البسيطة في الرأي أو المناقشات الحادة بين الموظفين من مظاهر بيئة العمل التي يستحيل تفاديها. والحقيقة أن بعض هذه الخلافات في العمل من الممكن أن تكون مثمرة إذا ما وجهت توجيهاً سليماً، حيث يمكن إن يترتب عليها توثيق العلاقات بين الأفراد وتعميق الثقة وزيادة معرفة الفرد لذاته وتعزيز القدرات الإبداعية و رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي، وعلى العكس من ذلك فإنه لو ثارت الصراعات المدمرة بين الأفراد داخل بيئة العمل، لأصبح من الممكن أن يترتب عليها نتائج وآثار سلبية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة.

وهناك العديد من أشكال الصراع الشخصي داخل بيئة العمل منها: الصراع مع المديرين والمشرفين والصراع مع الزملاء. ( هيجان: 1998: 137).

وبالتالي فإن زيادة صراع الفرد مع الآخرين داخل المنظمة يؤدي إلى زيادة الضغوط على هذا الفرد، فالفرد الذي يتميز بعلاقات إيجابية مع زملائه ورؤساءه يكون أقل عرضة للضغوط.

**2. المصادر التنظيمية**

وهي العوامل التي تتعلق ببناء المنظمة وتكوينها والعمليات المتعلقة بسير العمل بها.

**أ. الهيكل التنظيمي:**

الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار العام الذي يشكل العناصر التنظيمية المكونة للمنظمة والذي يوضح مراكز وخطوط السلطة في البناء التنظيمي والعلاقات بين الأفراد، وقد يكون هذا الهيكل مرناً يستجيب للمتغيرات والظروف التي تستجد في

المنظمة، وقد يكون جامداً لا يتفاعل ولا يستجيب لمتغيرات العصر والبيئة المحيطة بالمنظمة.ويعكس هيكل المنظمة جانباً من ثقافتها التي تؤثر في ضغوط العمل. لأنه عادة ما يُعبر عن ثقافة المنظمة وفلسفتها. ( هيجان: 1998: 159)

كما أن العلاقات الهيكلية لها دورٌ بارزٌ في ظهور ضغوط العمل مثل: تسلسل السلطات، التقسيمات التنظيمية، الأهداف التنظيمية، تدفق العمل، نظم البيانات، نظم الرقابة، التكنولوجيا المستخدمة، درجة التكامل والتمايز. (الخزامي:1999: 60)

ولموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي أثره على مدى شعوره بالضغط، فالعاملين في الإدارة العليا يواجهون ضغوطاً خارجية ناشئة عن طبيعة مواقعهم الوظيفية التي تتطلب منهم التعامل مع العناصر خارج المنظمة بالإضافة للضغوط الداخلية التي يعانون منها، وذلك يختلف عن نوعية الضغوط التي يواجهها العاملون في الإدارة الوسطى، حيث يعانون من تعارض الدور، بينما يعاني العاملون في المستويات الدنيا من عدم تناسب السلطة مع المسؤولية في أعمالهم، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.(راشد: 1992: 81)

**ب. نظم الأجور والحوافز:**

يرتبط هذا المصدر بإحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات. فضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظام الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعوراً بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد، وبالتالي يحاول ابتداع طرق وأساليب تمكّنه من التهرب في أداء الأعمال الموكل له دون التعرض للمسائلة ويزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة وتنتابه حالات اللامبالاة والسخط وترتفع معدلات غيابه بعذر وبدون عذر. (الهنداوي:1994: 100)

**ج. السياسات التنظيمية:**

تُعد السياسات التنظيمية أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والأساليب المتبعة داخل المنظمة، وإيجاد قدر من التفاهم والتنسيق والتكييف بين الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية، ولكن إذا أصبحت السياسات التنظيمية عنصر دائم التغيير، فإنها تصبح وسيلة اضطراب تصيب كافة الأنشطة الإدارية في المنظمة.

إضافة إلى ذلك فإن عدم وجود سياسات تنظيمية عادلة ومناسبة، قد يزيد من شعور العاملين بالضغط الوظيفي، وبالتالي يؤثر على أدائهم وسلوكهم داخل المنظمة.(الريس: 1998: 35)

**د. تقييم الأداء:**

إن عدم وجود نظام فعّال لتقييم أداء الأفراد العاملين بالمنظمة يعني في النهاية أن الأفراد الذين يؤدون عملهم وفقاً لما تقضي به واجباتهم الوظيفية لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي أو الأدبي، ويسود اعتقاد بين الأفراد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل. ويخلق ذلك الاعتقاد حالة من الإحباط ويجعل هؤلاء الأفراد عرضه للعديد من الأمراض النفسية والجسدية. (الهنداوي: 1992: 100)

**هـ. ضغوط التقنية:**

أصبح هاجس مسايرة التطور التقني – في أغلب المنظمات إن لم يكن كلها– هو محور التطوير الرئيس فيها، وبالتالي أصبحت هذه المنظمات تسعى إلى تطوير تقنيتها بشكل مستمر. وأصبح لهذا التطور التقني المتسارع سيطرة قوية على بيئة العمل والصحة الشخصية وحوافز العمل والإنتاجية. كما أثر ذلك على هيكل المنظمة وأساليب العمل بها، وكان من المفترض أن تجعل أجهزة الكمبيوتر الحديثة وبرامجها المتطورة حياتنا أقل عرضة للضغوط، ولكن الحقيقة هي أن الكمبيوتر نفسه قد أصبح مصدراً رئيساً للضغوط. لقد أعادت الثورة الصناعية توزيع الضغوط في مكان العمل، فالعديد من الوظائف التي كانت في الماضي سبباً في حدوث مستويات عالية من الضغوط، أصبح بالإمكان أجراؤها في دقائق وبأقل قدر من الضغوط.

أما الوظائف التي كانت في السابق اقل ضغوطاً، كعمليات النسخ، أصبحت الآن أكثر ضغوطاً بسبب الكمبيوتر. وقد ظهرت العديد من الأمراض نتيجة لاستخدام الكمبيوتر مثل الإجهاد البصري، الصداع، ألام الأكتاف والأذرع، السمنة، آلام الظهر، انخفاض النشاط الذهني.( هانسون:2000: 61-81 )

**و. أهداف المنظمة:**

حين تنشأ المنظمة لابد أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

إلا أن هذه الأهداف يمكن إن تكون مصدراً للضغوط حين يكون هناك تعارضاً بين الأهداف. ( راشد : 1992 : 85 )

كما أن غموض بعض الأهداف وصعوبة تحقيق البعض الأخر يشكّل عائقاً أمام العاملين، مما يؤدي إلى تدني مستوى الإنجاز وبالتالي يشكل ذلك عنصراً للضغوط على العاملين.

**س. صنع القرار**

في ضوء المدى الذي يسمح للفرد فيه بالمشاركة في عمليه صنع القرار بالمنظمة التي ينتمي إليها يتحدد المدى الذي يعتبر معه هذا العنصر أحد العناصر المؤثرة في ضغوط العمل. فالقرارات التي تفرض على الأفراد من أعلى دون مشاركة منهم في عملية صنعها تعتبر مصدر من مصادر ضغوط العمل لسببين هما:

1. ينمو لدي الفرد إحساس بعدم أهميته في المنظمة التي يعمل بها وأنه مهمل وليس لأفكاره أو آراءه قيمة تذكر ولهذا فقد اُستُبِعد من عمليه صنع القرار.
2. تتزايد حدة الضغوط إذا ما كانت القرارات لا تخدم بشكل فعّال الهدف الذي صدرت منه أجله. (الهنداوي: 1994: 104)

**3. مصادر البيئة المادية**

ويُقصد بها العناصر المادية المكونة لبيئة العمل والتي تعتبر مصدراً قوياً لضغوط العمل حيث تؤثر هذه المصادر بشكل مباشر على صحة العامل ونشاطه وقدرته على الإنتاج. وتشير الدراسات أن في الولايات المتحدة وحدها يصاب ما يزيد عن 100,000 عامل بالعجز الكلي أو الجزئي إضافة إلى تعرض ما يزيد عن 5 ملايين موظف بشكل أو بآخر من أشكال إصابات العمل في السنة الواحدة. (المرسي وإدريس: 2001 : 523 )

ومن مصادر ضغوط العمل الناتجة عن البيئة المادية:

**أ. الضوضاء:**

تعتبر الضوضاء من مصادر ضغوط العمل التي يكون لها تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد الإنتاجية من ناحية، وسرعة الإنتاج ومدى التركيز لتلافي العيوب والأخطاء في المنتجات من ناحية أخرى. وعادة ما تظهر آثار الضوضاء في سرعة

تعب الأفراد ومللهم من العمل وتوتر أعصابهم وعدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل. (حنفي وآخرون: 2002: 206 )

ولهذا فإن ضعف السمع أو فقده يعتبر مشكلة من المشكلات الصحية في بيئات العمل التي تعلو فيها الأصوات، إما بسبب استخدام الآلات في الداخل، أو بسبب مكان بيئة العمل وقربها من مصادر الإزعاج . حيث أن زيادة مستوى الصوت عن 55 ديسيبل(Decibel ) يجعل المحادثة العادية صعبة جداً وإذا زادت عن ( 65 إلى 70 ) ديسيبل (Decibel ) فإنه يبدأ بترك أثاره النفسية والبيولوجية على الفرد. كما أن زيادة مستوى الصوت عن 80 ديسيبل فقد يؤدي إلى فقدان الفرد سمعته. (هيجان:1998: 199)

**ب. الإضاءة:**

يحتاج الأفراد في بعض المهن – مثل الجراحة– إلى كميه من الضوء تساوي ستة أضعاف الكمية التي نحتاجها لكي نقرأ بارتياح، فإن كانت الإضاءة المتاحة لهذه المهن غير كافية، أدى ذلك إلى إصابة العين بالإرهاق، كما تسبب الإضاءة الضعيفة قضاء الفرد وقت أطول في العمل مما يؤدي إلى شعوره بالإحباط.

وإذا كانت كمية الإضاءة المتاحة أقوى من اللازم أدى ذلك إلى إصابة العين بالإرهاق. ( عبد الوهاب: 2000: 87 )

وتختلف الإضاءة باختلاف الأعمال والأفراد، فما يعتبر إضاءة مثلى لعامل معين أو لشاب، قد لا يعتبر كذلك بالنسبة لعامل آخر أو لمتقدم في السن.

ومن العيوب الشائعة في الإضاءة، الضوء غير الموزع توزيعاً مناسباً، ذلك أن تكيف العين مع الضوء لا يتأثر فقط بمقدار الضوء وإنما كذلك في توزيع الضوء في المجال البصري الكلي لا المجال البصري المقتصر في عمله فقط.

(حنفي وآخرون:2002: 204)

**ج. الحرارة:**

يختلف الأفراد في درجة تحملهم للحرارة والبرودة وذلك بحسب البيئات التي يعيشون بها، وأيّاً كان الأمر فإن معظم الأعمال _ بخاصة المكتبية _ لا تستلزم من الموظفين أن يعملوا تحت درجات حرارة متباينة من حيث الحرارة أو البرودة.

وهناك بعض الأعمال التي تتطلب من الأشخاص أن يعملوا خارج المكاتب، مثل العسكريين وبعض قطاعات المهندسين والعاملين في مجال التسويق، حيث تكون درجة الحرارة إما عالية أو منخفضة. والتطرف في درجة الحرارة قد يكون مصدراً من مصادر الضغوط وخاصة إذا لم تكن الوقاية كافية، حيث أنها تؤثر على تركيز العامل ومن ثم كفاءته في اتخاذ القرار السليم إلى جانب إمكانية تعرضه لبعض الأمراض والحوادث التي قد تصل إلى الوفاة.(هيجان: 1998: 200)

**د. الصحة والسلامة المهنية:**

إن شعور الفرد بأنه غير آمن أثناء أداءه لعمله يعتبر من أهم مصادر ضغوط العمل. وتظهر آثار هذا المصدر على وجه الخصوص في الوظائف التي يتعرض العاملين فيها إلى نوع من الأخطار، تؤثر على صحتهم أو حياتهم. كما هو الحال في الوظائف التي يتعامل أصحابها مع مواد كيماوية خطرة أو يتعرضون لإشعاعات أو غازات أو يواجهون آلات ضخمة جبارة أو ما شابه ذلك.(الهنداوي:1994 : 103)

ومن أكثر الشكاوى المتكررة التي يلاحظها خبراء الصحة والسلامة المهنية هي عن سوء التهوية، وهي السبب في الأمراض مثال الإحساس بالدوار، أو مشكلات مزمنة مثل: الصداع، النعاس، الدوخان، حساسية العيون، الجيوب الأنفية والحنجرة وكثيراً ما تسمى هذه الظروف أعراض ((المبنى المريض)) وهي نتاج للمباني المكتومة التي تفتقر للهواء النظيف أو التهوية؛ حيث تولّد أجهزة الكمبيوتر والمكائن الأخرى حرارة قد تساهم في إحساس عام بجفاف الهواء.

(هانسون:2000: 124)

وبالتالي فإن المنظمات التي يتعرض فيها العاملين لمثل هذه الأخطار، يجب عليها أن توفر احتياطيات الأمن والسلامة اللازمة لإشعار العاملين بأمنهم وسلامتهم وعدم إصابتهم بمثل هذه الأضرار أو تخفيف الأضرار في حالة وقوعها.

**هـ. توفر التجهيزات:**

تعتمد المنظمات في الوقت الحاضر في عملها على توفر أنواع معينة من التجهيزات، بدءاً من الأثاث المكتبي ومروراً بالأجهزة التقنية المساعدة في الأعمال الإدارية وانتهاءً بالأجهزة المستخدمة في إنتاج أو تقديم الخدمات.

وعدم توفر هذه التجهيزات أو نقصها أو عدم حداثتها ومواكبتها للتقنيات الحديثة يشكل ذلك ضغطاً على العاملين على هذه الأجهزة، وقد ينتج عنه تهاون في الأداء وتقصير أو أي أثار يحتمل وقوعها.

وفي نفس الوقت فإن توفر الأجهزة المطورة مع عدم توفر التدريب الكافي للعاملين عليها، يولد لديهم شعوراً بالعجز والتقصير في الاستخدام الأمثل لهذه التجهيزات وقد يدفع بالبعض إلى محاولة استكشاف هذه الأجهزة مما يؤدي إلى آثار مادية على المنظمة الناتجة عن سوء الاستخدام.

**4. المصادر المتعلقة بالوظيفة:**

أ. **خصائص الدور**

**غموض الدور:** يعني غموض الدور نقص أو عدم كفاية المعلومات المطلوبة لسلوك الدور المتوقع، ( العديلي:1993: 143)، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية بأهداف العمل والإجراءات المتبعة فيه، وربما يكون غير متأكد من مجال مسؤولياته وصلاحياته المتعلقة بالعمل. (هيجان:1998: 174)

وإذا لم يتلقّ الفرد المعلومات الواضحة التي يحتاجها، فقد يحدث لديه تشويش لكثرة الأخطاء المحتمل الوقوع فيها، مما يؤثر على سلوكه الإداري سلباً. وقد تبين من دراسة أجريت حول سلوك المديرين، أنه كلما زاد غموض الدور قلت إمكانيات الفرد وقدراته القيادية. (عسكر: 1998: 12 )

ويمكن حصر أسباب غموض الدور في أربعة عوامل رئيسة هي: (العديلي:1993: 143)

1. عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل.
2. تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء غير المألوفة للموظف، وخاصة في الحالات التي تكون فيها هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية.

3. عدم وضوح السلوكيات التي تمكّن الفرد من أداء الدور المتوقع منـــه وخاصـــة عندما تسند للموظف مهمة، دون توضيح الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بالتنفيذ.
4. عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة.

**صراع الدور:**

يقصد بصراع الدور تعارض مطالب العمل التي ينبغي القيام بها، حيث نجـد أن الأفراد في بعض المنظمات قد يجدون أنفسهم في بيئة تشعرهم بـالحرج نتيجـة للمطالب المتعارضة المناطة بهم. (هيجان: 1998: 176)

فالفرد الذي يتعرض لموقف معين يفرض عليه متطلبـات متعارضـة مـع بعضها البعض أو متعارضة مع متطلبات أشخاص آخرين سواء في جماعة العمـل أو جماعات أخرى، يكون عرضة لمثل هذا الصراع.

وقد يأخذ صراع الدور أكثر من صورة ومنها:

1. صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد.
2. صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص.
3. صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية.
4. صراع الدور الناتج عن تعدد ادوار الفرد وتعارضها.

(حنفي وآخرون:2002 : 199)

**عبء الدور : (عبء العمل )**

ويقصد بعبء الدور مجموعة المهام أو الواجبات التي تسند للفرد للقيام بهـا خلال العمل. ويأخذ عبء الدور صورتين هما:

**أ. زيادة عبء الدور:**

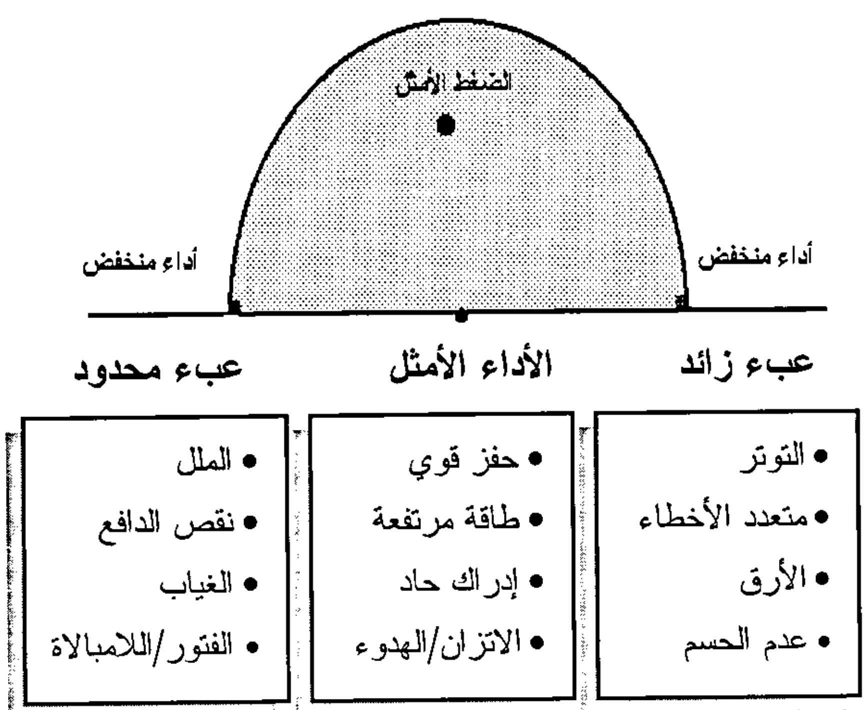
ويحدث ذلك عندما يفوق إجمالي المهام المسندة إلى الفرد الحد الذي يستطيع القيام به في الظروف العادية، أو عندما تتجاوز قدراته الذهنية أو الجسدية. ويأخـذ العبء المتزايد شكلين هما: العبء الكمي الزائد: وهو زيادة المهام المسندة للفرد أو عدم كفاية الوقت المتاح لأداء هذه المهام. أما العبء النوعي الزائد: فيحدث عنـدما

يشعر الفرد بأنه لا يمتلك القدرة المطلوبة لإنجاز المهام، أو عندما تكون معايير الأداء الموضوعة مرتفعة للغاية أو يصعب تحقيقها.( المرسي وإدريس:2001: 525)

**ب. انخفاض عبء الدور:**

ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كافٍ لاستيعاب قدراته وطاقاته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوى والعصبية والعزلة.

(حنفي وآخرون: 2002 : 199)




**شكل رقم (2)**

**منحنى ضغوط العمل**

المصدر: (المرسي وإدريس:2001: 526)

**ب. المستقبل الوظيفي:**

إن إحساس الفرد بأنَّ فرص الترقي والتقدم والنمو الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى بخلاف كفاءة الأداء، يعتبر أحد

المصادر الهامة لضغوط العمل، حيث تتعارض مع طموحات الفرد ومحاولة تأكيد مستقبله المهني. وتولّد عوائق النمو والتقدم المهني حالة من اللامبالاة والكسل والتراخي، مصحوبة بنوع من الخمول والعزلة. (الهنداوي: 1994: 102)

كما أن كثيراً من المهن والوظائف تحتاج من أصحابها الاستمرار فترة طويلة حتى يكون باستطاعتهم تكوين مهنة أو وظيفة مستقرة، لذلك نجد أن كثيراً من العاملين وخصوصاً الفنيين والمحترفين يبدلون أماكن عملهم ونوعية العمل بغية إيجاد عمل مناسب مستقر يتطورون وينمون فيه، غير أن هذا التغيير يترتب عليه ضغوط نفسية بسبب الرغبة في التطور والتقدم والنمو في المهنة. (العديلي: 1993: 139)

وكذلك فإن الراتب أو الأجر و المزايا المادية التي يحصل عليها الفرد في عمله تكون سبباً لعدم الاستقرار إذا ما شعر أن هذا الدخل لا يتساوى مع ما يبذله من مجهود أو غير عادل مقارنة مع منظمات أخرى أو زملاء آخرين بنفس العمل.

ج. **المسؤولية عن الآخرين:** ٦٢٢٤٣٣

لدى المدير مسؤولية تجاه مرؤوسيه، فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات والنقل والفصل من الخدمة، ويتفق المديرون على أن أصعب القرارات التي تواجه المديرين هو قرار الفصل من الخدمة. إن هذه المسؤوليات التي تقع على المدير اتجاه مرؤوسيه تمثل مصدراً من مصادر الضغوط التي تواجه المدير. (عبدالوهاب:2000: 87)

من جهة أخرى، فإن الدور الاجتماعي والإنساني الذي يمارسه المدير تجاه مرؤوسيه وسعيه للعدل بينهم في توزيع أعباء العمل والمكافآت، كل هذا يولد ضغطاً شديداً على المدير.

د. **المكانة الوظيفية:**

يوجد اختلاف بين الوظائف التي يشغلها الأفراد وبالتالي طبيعة الضغوط التي تفرضها على شاغليها، ومن بينهم تلك الوظائف الإدارية وخاصة القيادية منها، فقد كان وما زال يُنظر إلى ضغوط العمل على أنها أكبر خطر مرتبط بعمل الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا. على أن الضغوط الناجمة عن المكانة

الوظيفية لا ترتبط بالقيادات الإدارية العليا، بل تمتد لتشمل الأشخاص في الإدارة الوسطى والإشرافية. إن المكانة الوظيفية التي يشغلها الأفراد والتباين بين درجاتها (عليا، وسطى، إشرافية) تفرض على شاغليها عدداً من المسؤوليات والواجبات التي تجعلهم عرضة للضغوط أكثر من غيرهم بسبب الأدوار التي يقومون بها والتغيرات التي تحصل على طبيعة مهامهم ومطالب الوقت الملحة عليهم وخطورة القرارات التي يتخذونها. ( هيجان:1998: 130)

**هـ. التدريب والتطور المهني:**

إن كثيراً من المهن والوظائف تحتاج من أصحابها الاستمرار فترة طويلة حتى يكون باستطاعتهم تكوين مهنة أو وظيفة مستقرة، لذلك نجد أن الكثير من العاملين وخصوصاً الفنيين المحترفين يبدلون أماكن عملهم ونوعية العمل بغية إيجاد عمل مناسب مستقر يتطورون وينمون فيه، غير أن هذا التغيير يترتب عليه ضغوط نفسية بسبب الرغبة في التطور والتقدم المهني، فكثير من الناس الذين يغيرون أعمالهم تصاحبهم الضغوط حتى يستقرون مرة أخرى، كما أن بعض المنظمات لا تمنح العامل أو الموظف أو الفني وظيفة ومهنة مستقرة وحيدة حتى يمضي فترة طويلة. وهذا يسبب لبعضهم ضغوطاً وعدم ارتياح، خصوصاً في منظمات كبيرة يكون التنافس فيها على أشده. (العديلي:1993: 139)

ومن جهة أخرى فإن ضعف البرامج التدريبية وعدم تلبيتها لاحتياجات العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم يشكل ذلك مصدراً للضغط، وخصوصاً عندما تتم المقارنة بينهم وبين نظرائهم في منظمات أخرى يتمتعون بتدريب أفضل.

**أنواع ضغوط العمل**

تنقسم الضغوط من حيث درجة حدتها وقوتها إلى ثلاثة أنواع:

(الهنداوي:1994 : 144)

**1. الضغوط البسيطة:**

وهي عادة تستمر من عدة ثوانٍ قليلة إلى ساعات طويلة كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدراً للضغوط.

2. **الضغوط المتوسطة:**

وتستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

3. **الضغوط الشديدة:**

وهي عادة تستمر لأسابيع أو شهر أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن عائلته فترة طويلة بالسفر أو الموت أو ما شابه ذلك في الحياة، أما في العمل مثل حالات النقل أو التجميد أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

وتنقسم الضغوط من حيث اتجاه التأثير إلى: ( سبحي: 1418 هـ : 19 )

1. **الضغوط الايجابية:**

حالة يتسم فيها الحدث أو الموقف الضاغط بتوتر وقلق، وينجح فيه الفرد في التكيف الايجابي مع الحدث بتحويله إلى حافز يستنفذ جهد وطاقة الفرد الإبداعية إلى حالة من الفرح والحماس.

2. **الضغوط السلبية:**

حالة يتسم فيها الحدث أو الموقف الضاغط بتوتر وقلق، يعجز فيه الفرد عن التكيف الايجابي مع الحدث، وذلك إمَّا بالتقاعس عن العمل أو بالتهرب منه مصحوباً بمشاعر العداء وعدم الرضا.

ويمكن المقارنة بين ضغوط العمل الايجابية والسلبية من خلال الجدول رقم(1):

جدول (1)

**مقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية**

| الضغوط الإيجابية | الضغوط السلبية |
|---|---|
| 1- تمنح دافعاً للعمل. | 1. تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية. |
| 2- تساعد على التفكير. | 2. تولد ارتباكاً. |
| 3- تحافظ على التركيز على النتائج. | 3. تدعو للتفكير في المجهود المبذول. |
| 4- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد. | 4. تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه. |
| 5- تحافظ على التركيز على العمل. | 5. تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقاطعه ويشوش عليه. |
| 6- النوم جيداً. | 6. الشعور بالأرق. |
| 7- القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر | 7. ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها. |
| 8- تمنح الإحساس بالمتعة. | 8. الإحساس بالقلق. |
| 9- تمنح الشعور بالإنجاز. | 9. تؤدي إلى الشعور بالفشل. |
| 10- تمد الفرد بالقوة والثقة. | 10. تسبب للفرد الضعف. |
| 11- التفاؤل بالمستقبل. | 11. التشاؤم من المستقبل. |
| 12- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة. | 12. عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة. |

المصدر ( هيجان:1998: 30)

**مظاهر الإصابة بضغوط العمل**

توجد العديد من المظاهر والأعراض التي تدل على إصابة الفرد بنوع أو بعدة أنواع من ضغوط العمل، نذكر منها : ( الخزامي:1999: 47)

1. القابلية للتهيج والإثارة والحساسية الزائدة للانفعال أو الإحباط.
2. سرعة ضربات القلب، كدليل لارتفاع ضغط الدم.
3. جفاف في الحلق والزور.
4. تدهور في السلوك وعدم استقرار في العواطف.
5. رغبة جامحة في البكاء أو الجري والاختفاء.
6. عدم القدرة على التركيز، وهروب الأفكار، والتوهان.

7. تخيل أشياء غير حقيقية، والشعور بالضعف والدوار.
8. الميل لأن يصبح الفرد مجهداً، وعدم الإقبال على الحياة.
9. " القلق العائم " أن يكون خائفاً ولكن لا يدري من أي شيء يخاف.
10.التوتر العاطفي، والشعور بالغيظ.
11.الرعشة والتقلص اللاإرادي في عضلات الوجه.
12.الميل لسرعة الإحساس بالرعب عند سماع أصواتٍ بسيطة.
13.الضحك الهستيري، وسرعة الانزلاق من وإلى أي موضوع.
14.الصعوبة في الكلام مثل "الفأفأة" و"التأتأة".
15.الطحن والاحتكاك الشديد بالأسنان.
16.الأرق.
17.الحركة الزائدة.
18.التصبب عرقاً.
19.الحاجة المتكررة للتبول.
20.اضطرابات في المعدة وأحياناً رغبة في القيء.
21.الصداع النصفي.
22.التوتر قبل الدورة الشهرية أو انقطاع الحيض.
23.آلام في الرقبة وأسفل الظهر.
24.فقد شهية الأكل أو الإسراف في الأكل.
25.الإسراف في التدخين.
26.الإسراف في تناول الأدوية المخدرة والمسكنة.
27.إدمان الكحوليات والمخدرات.
28.التعرض للكوابيس في النوم.
29.التصرفات العصبية.
30.الهوس والاضطراب العقلي.
31.القابلية للحوادث.

**آثار ضغوط العمل**

**1. آثار ضغوط العمل على الفرد**

حين يتجاوز ضغط العمل المستويات العادية أو المألوفة تبدأ ردود الفعل السلبية بالظهور، والتي تبدأ بالشكوى والتذمر من العمل والسخرية من العملاء و زملاء العمل والقسوة في التعامل مع العملاء الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مجموعة من السلوكيات السلبية، هذه السلوكيات من الصعب حصرها، إلا أننا سوف نتعرض لأهمها، حيث قسمها الباحثون إلى ثلاث فئات كما يلي:

**أ. الآثار السلوكية**

والمتمثلة في الأفعال وردود الأفعال الناتجة عن زيادة مستويات الضغوط عن الحد المألوف، حيث تبدأ ردود الفعل السلبية بالظهور، والتي تبدأ بالشكوى والتذمر من العمل والسخرية من العملاء و زملاء العمل، والقسوة في التعامل مع العملاء. وقد أجمل هيجان هذه النتائج بالتالي:( هيجان:1998: 245-254)

**عادات الأكل والشرب:**

لقد أصبح من المألوف لدى كثير من الباحثين في علم النفس والطب ظهور العديد من الحالات التي تعاني اضطرا بات متعددة في صحته مباشرة بالضغوط التي يتعرض لها الفرد في حياته، فبالنسبة للأكل، تبين أن الضغوط بصفة عامة – ومنها ضغوط العمل – تترك آثارها على الفرد من حيث الرغبة في الأكل، سواءً أكان ذلك بفقدانه للشهية أو زيادة رغبته وشهواته في الأكل، ومع أنه في بعض الحالات وجد أن هناك الكثير من الأفراد الذين يفقدون شهيتهم للأكل ويزهدون في الطعام نتيجة للاضطراب أو الصدمة الانفعالية التي يتعرضون لها في حياتهم.

**التدخين وتعاطي الكحول والمخدرات:**

إن الإفراط في التدخين وتعاطي الكحول والمخدرات يعتبر من المؤشرات السلوكية البارزة التي تدل في كثير من الأحيان على وقوع الفرد في براثن التوتر والضغوط.

كذلك أظهرت الدراسات أن هناك علاقة كبيرة بين التدخين وبعض الأمراض، مثل أمراض الصدر والأسنان وضغط الدم وبعض الاضطرابات التي تصيب الأوعية الدموية والشرايين.

أما فيما يتعلق بتعاطي الكحول أو إدمان الخمور، فإنه ربما يعتبر واحداً من أكثر نتائج الضغوط شيوعاً بين الأشخاص الذين يعانون ضغوط العمل.

وأخيراً، فإن ضغوط العمل عندما تزداد في حدتها قد تدفع بالفرد إلى اللجوء إلى المخدرات وتعاطيها للتخفيف من حدة الضغوط التي يعاني منها.

ففي مجال العمل وجد أن هناك بعض المديرين التنفيذيين أصبح يطلق عليهم (مدمنو المخدرات)، وذلك لكثرة تعاطيهم لها اعتقاداً منهم أنها وسيلة للتخفيف من ضغوط العمل.

**اضطرابات النوم**

يتميز النوم بحساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل: الضغوط التي يتعرض لها الإنسان، وذلك لأنه يمثل أحد المؤشرات الدالة على وجود التوتر المتزايد لدى الفرد، ومن أبرز اضطرابات النوم التي يصاب بها الأفراد نتيجة لضغوط العمل هي: الأرق، الكابوس، الفزع الليلي والنعاس النهاري.

**ب. الآثار المعرفية:**

وهي الآثار التي تؤثر على قدرات الفرد الفكرية والذهنية والتركيز والانتباه، وتتمثل هذه الآثار للضغط بالآتي: (حريم:1997: 75)

1. عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.
2. ضعف التركيز.
3. انتباه قصير المدى.
4. حساسية زائدة تجاه النقد.
5. حواجز ذهنية.
6. اضطراب مستوى التفكير.
7. تناقص القدرات الأدائية.
8. أسلوب التفكير المثير للقلق.

وتزداد خطورة هذه الآثار في الوظائف التي يتطلب أداؤهـا الكثيـر مـن التركيز وجهداً ذهنياً متميزاً. فوجود مستويات معينة من الضغط، قد يفقـد الفـرد القدرة على التركيز والانتباه، مما قد يؤدي إلى وقـوع أغـلاط فادحـة فـي الأداء وضعف في اتخاذ القرارات.

**ج. الآثار الاجتماعية:**

لا تقتصر آثار الضغوط الوظيفية على الآثار الصحية والسلوكية، التي تمس الفرد، بل تمتد هذه الآثار لتمس علاقات الفرد مع الآخرين والمجتمع الذي يعيش فيه. ويرى كوكس (Cox) أن الضغط الوظيفي يترتب عليه مجموعة من الآثـار الاجتماعية والتي تتمثل بما يلي: (Cox: 1996 :66)

1. التبلد والجمود والتراخي.
2. السلوك الدفاعي.
3. تفكك العائلة.
4. البدء بالشر والاعتداء على الآخرين.
5. علاقات شخصية ضعيفة.
6. انهيار العلاقات الزوجية.
7. العزلة الاجتماعية.

**د. الآثار النفسية**

تعتبر الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد نتائج أو آثار الضغوط؛ ذلك أن الناس جميعا لديهم درجة محدودة مـن التحمـل للضـغوط الواقعة عليهم وهو ما يطلق عليه عادة "عتبة الإحساس "، لذا فإنه عنـدما يتجـاوز الأفراد هذه النقطة نتيجة للضغوط العاليـة التـي يواجهونهـا، تبـدأ الكثيـر مـن الاضطرابات النفسية تظهر عليهم والتي تسمى أحيانا بالاختلالات العصبية، حيـث تشير هذه الاختلالات إلى وقوع آثار الضغوط عليهم.

عمل مهما كان حجم هذا العمل؛ وذلك بسبب عدم ثقته بنفسه أو القــدرة علــى التركيز.

**هـ. الآثار النفسية – الفسيولوجية (السيكوسوماتية):**

الآثار النفسية الفسيولوجية هي حالات معينة تكون فيها التغيرات التكوينية في الجسم راجعة بصفة رئيسية إلى اضطرابات انفعالية.

إن موضوع الارتباط بين الاضــطرابات الجســمية ذات المنشــأ النفســي والضغوط، يعد من أكثر المواضيع إثارة للاهتمام بين الباحثين، فقد دفعــت نتــائج الأبحاث الطبية بعض الباحثين إلى القــول بــأن مــا بــين (50%) و (70%) مــن الاضطرابات الجسمية إنما تعود في طبيعتها إلى أساس نفسي فإننا ســنعرض هنــا لأكثر هذه الأمراض شيوعاً بشيء من الإيجاز: (هيجان:1998: 225-232)

**الصداع:**

يعتبر مرض الصداع واحداً من أكثر الأمراض شــيوعاً لــدى الأشــخاص المعرضين للضغوط ، إذ أنه غالباً ما ينشأ من عوامل نفسية تؤدي إلى اضــطرابات في الجهاز الدوري لدى الفرد تقود بدورها إلى الصداع.

**اضطرابات الجهاز الهضمي:**

تعتبر اضطرابات الجهاز الهضمي من الاضطرابات المألوفة بالنسبة لكثيــر من الأشخاص الذين يعانون ضغوط العمل، وذلك على اعتبار أن هذه الاضطرابات تمثل رد فعل جسم الفرد تجاه هذه الضغوط، هذه الاضطرابات غالباً ما تشمل: قرحة المعدة (Stomach or Peptic Ulcer)، قرحة القولون(Ulcerative Colitis) .

**اضطرابات الجهاز الدوري (القلب والأوعية الدموية ):**

تلعب العوامل السيكولوجية –مثل الضغط والتوتر والقلق – دورا ملحوظا في طبيعة الأمراض التي تصيب القلب والأوعية الدموية.

تقسم أمراض القلب والأوعية الدموية الناجمة عن أسباب نفسية إلى قســمين، هما: ارتفاع ضغط الدم الأساس (الجوهري )، ومرض الشريان التاجي.

فبالنسبة لارتفاع ضغط الدم الأساس، فإنه مرض يتميز بارتفاع مزمن في ضغط الدم عن ذلك الذي نشهده ونسجله في حالات الأسوياء، بحيث لا يكون له سبب عضوي معروف وإنما يعد ناشئا عن عوامل نفسية مثل الضغوط.

أما فيما يتعلق بمرض الشريان التاجي أو مرض القلب، فهو مصطلح يستخدم للدلالة على عدة أمراض، مثل انسداد الأوعية ( هبوط القلب ) والذبحة الصدرية. وعلى الرغم من أن مرض الشريان التاجي قد عرف على أنه مرض طبي بحت، فإن بعض الباحثين يرى أن هناك عوامل نفسية مثل الضغوط تؤدي إلى هذه الأمراض.

**آثار ضغوط العمل على المنظمة:**

مثلما تناول الباحثون نتائج ضغوط العمل على مستوى الفرد، فقد تناولها على مستوى المنظمة بشكل عام، فقد صنفت الآثار التنظيمية لضغوط العمل إلى نوعين، الآثار التنظيمية المباشرة مثل: ( الغياب و التأخر ودوران العمل وحوادث العمل والشكوى من التنظيم وسوء نوعية المنتج )، أما غير المباشرة فهي: انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الدافعية وعدم الرضا وضعف الاتصال والبطء في اتخاذ القرارات وعدم الثقة والعداوة. ( العديلي: 1995 :125)

و تنعكس هذه الآثار والنتائج المباشرة و غير المباشرة لضغوط العمل على أداء و إنتاجية وفعالية المنظمة. وبالنسبة للعلاقة بين الضغط والأداء الفردي فهي علاقة غير خطية، ففي حالة انعدام الضغط ينخفض أداء العاملين، حيث تنعدم الدفاعية لدى الأفراد لأداء عمل أفضل و أكثر، وكذلك الحال بالنسبة لارتفاع الضغط لمستويات عالية، فعندما يرتفع الضغط إلى أقصى الدرجات فإن الأداء ينخفض بصورة ملحوظة نتيجة تكريس الفرد قدراً من جهده وطاقاته لتخفيض الضغط الواقع عليه من توجيه جهده نحو الأداء، وتظهر في هذه المرحلة أعراض متعددة مثل الغياب وترك العمل، وتعتبر المستويات المعتدلة من الضغوط هي المستويات المثلى للأداء حيث يزداد الأداء فيها بصورة ملحوظة.( 147: 1992: Tyson & Jakson)

وتشير العديد من الدراسات إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة، والناتجة من الضغوط التي يواجهها الموظفون، فالمنظمة يقع عليها أعباء جمة من جراء

الضغوط، وما تثمر عنه من استجابات سلبية متنوعة من قبل الأفراد ويمكن تحديد الآثار الواقعة على المنظمة بالاتي:

**الآثار المباشرة:** وتشمل التكاليف التي تقع على المنظمة، والناتجة عن الغياب عن العمل، انخفاض كمية وجودة الأداء، وكذلك التكاليف الناشئة عن الإصابات، التعويضات وتتحمل المنظمة خسائر نابعة من تكليف عمال داخل المنظمة للقيام بأعمال أولئك الذين انسحبوا من العمل وتدريبهم، كذلك تتكبد المنظمة خسائر باهظة من جراء فقد المواد أثناء العمل. (العديلي: 1995: 136)

**الآثار غير المباشرة:** وهي التكاليف التي تتكبدها المنظمة والناشئة عن انخفاض الروح المعنوية للعاملين، سوء الاتصالات، سوء العلاقات بين الموظفين. (راشد: 1992: 77)

كذلك تتحمل المنظمة خسائر نابعة من القرارات الخاطئة التي يتخذها المدراء، وانخفاض الدافعية وعدم الرضا لدى العاملين، (العديلي: 1995: 140) ويمكن الإشارة كذلك إلى ارتفاع نسبة الشكوى والتذمر لدى العاملين والناتجة عما يواجهونه من ضغوط في مجال العمل الذي يقومون به.

وهكذا يتضح ما للضغوط من آثار سلبية بالغة سواءً كانت على الفرد، من حيث الأمراض التي قد تصيبه، أو العلل النفسية التي يعاني منها، أو الممارسات السلوكية الخاطئة التي يقوم بها، وكذلك بالنسبة للمنظمة، أو انخفاض روحهم المعنوية، وانتشار الشكاوى والتذمر بينهم. ومما تجدر الإشارة إليه في هذا المقام أن آثار هذه الضغوط لا تتوقف عند حد المنظمة، بل تتعداه إلى التأثير السلبي على المجتمع بصفة عامة، وهذا لن نتطرق إليه، لأن مجال دراستنا هنا محصور بحدود المنظمة، ولم يتجاوز إلى الأثر الاجتماعي.

ويمكن تفصيل التكاليف المباشرة وغير المباشرة كما يلي: (هيجان:1998: 280)

**التكاليف المباشرة**، وتنقسم إلى ثلاث فئات:

**أ. تكاليف العضوية أو المشاركة في العمل وتتضمن:**

1. تكلفة التأخر عن العمل بسبب ضغوط العمل.
2. تكلفة الغياب عن العمل.

3. تكلفة التوقف عن العمل.
4. تكلفة تشغيل عمال إضافيين للإحلال محل المتغيبين عن العمل .
5. تكلفة معدل دوران العمل.
6. تكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من تركوا العمل وتكلفة تدريبهم.

**ب. تكاليف الأداء في العمل وتتضمن :**

1. تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج عن المعدلات الموضوعية.
2. تكلفة انخفاض الجودة بسبب ضغوط العمل.
3. تكلفة الإصابات وحوادث العمل وتكاليف الانقطاع عن العمل.
4. تكاليف عطل الآلات و إصلاحها.
5. تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.

**ج. تكاليف التعويضات التي تتكبدها المنظمة بناءاً على أحكام قضائية أو طبقاً للنظام المعمول به.**

**التكاليف غير المباشرة، وتتضمن:-**

1. انخفاض الروح المعنوية.
2. سوء الاتصالات ( غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات ).
3. اتخاذ قرارات خاطئة.
4. سوء العلاقات في العمل ( فقد الثقة / المشاجرات).
5. تكلفة الفرصة البديلة.

**إدارة ضغوط العمل**

يوجد العديد من الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها معالجة أو الحد من آثار ضغوط العمل، منها ما هو على مستوى المنظمة ومنها ما هو على مستوى الفرد، وسوف نتناول في هذه الدراسة بعض هذه الوسائل وهي كما يلي:

**الوسائل المستخدمة على مستوى المنظمة:**

وهذه الوسائل تقوم بها المنظمة لعلاج أو منع الضغوط التي تقع على العاملين بها، ومن هذه الوسائل:

أ. إدارة ثقافة المنظمة:

حيث أن هذه الثقافة تميزها عن غيرها من المنظمــات الأخــرى، وإن هــذه الثقافة قد تكون مصدراً للضغوط أو الرضا لدى الفرد. على أنه عندما تكــون هــذه الثقافة مصدراً من مصادر الضغوط لدى الأفراد في العمل، فإنه من الممكن أدارتها بما يعمل على تعزيز رضا الفرد وبالتالي تحسين أداءه وأداء المنظمة ككل.

إن إدارة ثقافة المنظمة تقتضى أن تقــوم الإدارة بتحديــد وتوضــيح القــيم التنظيمية السائدة فيها، بحيث تعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قــيم الأفــراد العاملين وتوقعاتهم من المنظمة، وبعد ذلك ينبغي أن تعمل الإدارة على نقل هذه القيم إلى الأفراد لتصبح جزءاً من قيمهم وسلوكهم.

وهناك العديد من الأساليب التي من الممكن أن تستخدمها المنظمات من أجل إدارة ثقافتها، هذه الأساليب تتمثل في مجملها في ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1- توظيف الثقافة الموجودة حالياً في المنظمة.

2- التطبيع الاجتماعي Socialization(تلقين الأفراد ثقافة المنظمة).

3- تغيير الثقافة التنظيمية. (هيجان:1998: 366-375)

ب. **تحليل الدور** Role Analysis

تهدف هذه الوسيلة إلى توضيح دور ومهام وعلاقات عضو المنظمة لتخفــيض الاضطرابات التي تنشأ نتيجة غموض وصراعات الأدوار. تتشكل ملامح دور الفرد من توقعات الأطراف التي يتعامل معها، مثــل رؤســاءه وزمــلاءه ومرؤوســيه، والشخصيات الرئيسة بالمنظمة. يصبح هذا الدور أكثر وضوحاً عندما يتم إزالة مــا يكتنفه من صرا عات وغموض. يؤدي التكامل بين الدور المتوقع والدور الرســمي للفرد إلى تخفيف ضغوط الدور Role Stress. (الخزامي:1999: 78)

ج. **تحديد ووضع الهدف:** Goal Setting

وهذا الأسلوب في إدارة الوقاية من الضغوط يتمثل في وضع أهداف محــددة لعمل الأفراد. وهذه الأهداف عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب. ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، وعادة

ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين والعاملين متى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح. (العديلي: 1995: 163)

**د. الدعم الاجتماعي:** Social Support

هذه الوسيلة لعلاج الآثار السلبية للضغوط التي يتعرض لها الفرد في العمل. تقوم فكرة الدعم الاجتماعي على إشباع حاجات العضو من العواطف والمعلومات، والتقييم، والنواحي المادية، وبذلك يشعر أنه في مأمن من مخاطر الضغوط النفسية والفسيولوجية. ( الخزامي:1999: 79)

كما أن الحفلات والرحلات والمصايف التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعارف والتفاهم بين العاملين في المنظمة، وإزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل، الأمر الذي يسهم كثيراً في التخفيف من ضغوط العمل وإزالة بعض مصادره.(الهنداوي:1994: 129)

**هـ. استخدام الدوافع بفعالية**

تعد مشكلة الدوافع من أبرز المشكلات المسببة لضغوط العمل بالنسبة للمديرين والمرؤوسين على حدٍ سواء، فكثيراً ما يردد المديرون أنهم لا يجدون في كل الأوقات وسائل التحفيز الملائمة وبخاصة النقود التي يمكن أن يقدموها لموظفيهم كمكافأة على جهودهم وتشجيعاً لهم على الاستمرار في أداءهم.

كذلك، فإن الموظفين في نفس الوقت يشتكون دائماً من عدم وجود الحوافز المادية و الترقيات، على أن مشكلة الدوافع في الحقيقة لا تتمثل فقط في وجود الحوافز المادية من عدمها، وإنما في عدم استخدام الوسائل المختلفة وعدم التوزيع العادل لهذه الحوافز بين الموظفين، بل وفي التركيز على العقاب أكثر من الثواب من قبل المديرين أو المشرفين.

إن تطبيق النظام الأمثل للحوافز قد يبدو أمراً بسيطاً وهو انه: مجرد إثابة هؤلاء الذين يؤدون عملهم جيداً، ومعاقبة الذين لا يفعلون ذلك. هذا الكلام قد يعتبر صحيحاً بشكل عام إلا أن تطبيقه في الواقع غير يسير، وذلك نظراً لوجود عوامل

كثيرة تحدد ما إذا كان الثواب والعقاب سوف يحدث التأثير المرغوب فيه من قبل الإدارة أم لا.(هيجان: 1998: 388)

**و. تقويم الأداء**

يعتبر تقويم الإدارة واحداً من أهم الوسائل المتوفرة لدى المنظمة لقياس أداء الأفراد العاملين بها وتطويرهم، كما انه يمثل في نفس الوقت مشكلة بالنسبة للمقومين في آن واحد. ذلك أن تقويم الأداء هو العملية التي بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فاعلية الموظفين بها، هذه العملية تؤدي على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته، كذلك فإنها تحدد الراتب أو العلاوات التي يجب أن يحصل عليها الموظف بناءاً على هذا التقويم، وكلها عوامل تعد مصدراً من مصادر الضغوط لدى الأفراد في بيئة العمل.

ولكي تتم عملية التقويم على أسس سليمة، فإن هناك العديد من القواعد التي ينبغي أن يأخذها المشرفون في الاعتبار عند القيام بعملية التقويم، وتتمثل هذه القواعد فيما يلي:

أ. تحديد الغرض من التقويم وإطلاع الموظفين على ذلك.

ب. إحاطة الموظف بالعوامل التي على أساسها سوف يتم تقويمه.

ج. تجنب الوقوع في أخطاء التقويم.

د. تزويد الموظف بتغذية مرتدة عن أداءه. (هيجان:1998: 396)

إن إحساس الفرد أن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة التي ينتمي لها وإن هذا التقييم الموضوعي يترجم في شكل نظم مناسبة للثواب والعقاب، فإن جانب لا يستهان به من المصادر المسببة لضغوط العمل في كثير من المنظمات يكون قد تم حصرها، وتتقلص بالتالي ضغوط العمل إلى حد كبير. ومن ثم فإن إعادة فحص نظم الحوافز وتقييم الأداء على فترات دورية مناسبة للتأكد من تحقيق هذه النظم لما تقدم يعتبر استراتيجية مناسبة.

( الهنداوي:1994: 129)

س. **بناء فرق العمل** Team Building

هذه وسيلة تدخل في عمليات التفاعل الاجتماعي مـــن أعضـــاء الجماعـــة التنظيمية، تهدف إلى مواجهة وحل مشكلات الصراع الذي ينشأ طبيعياً بينهم، وتقدم وسيلة بناء فرق العمل منهجاً جديداً لإدارة الضغوط المرتبة على العلاقات المتداخلة بين الأعضاء بدلاً من كبت هذه الضغوط. ( الخزامي:1999: 79)

ح. **إعادة تصميم الوظيفة:**

تعتبر بعض الوظائف أو الأعمال بطبيعتها مصدراً من مصـــادر الضـــغوط، لهذا السبب فإن إعادة تصميم هذه الوظائف يعتبر مطلباً أساساً للتخفيف مـــن حـــدة الضغوط الناجمة عن تصميم هذه الوظائف، ذلك أن تصميم الوظائف يتعلق بالدرجة الأولى بوظيفة الفرد في التنظيم، حيث يركز على معالجة محتوى ومهام وعلاقـــات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية وإشـــباع حاجـــات شخصـــية لشـــاغلي الوظيفة. وبذلك فإن تصميم الوظيفة يختص بعدد من جوانب وظيفـــة الفـــرد التـــي تشمل:محتوى الوظيفة ومهامها، العلاقات المطلوبة بين الأشـــخاص لأداء العمـــل، نتائج الأداء، والتغذية المرتدة.

وبالنسبة لمحتوى الوظيفة، فإنه يتضمن تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي: التنوع، والاستقلالية، ودرجة التعقيد أو الرقابة، ودرجة الصـــعوبة، ومـــدى توسع المهام (أي القيام بكل العمل أو بجزء منه )أما واجبات أو مهام الوظيفة، فإنها تشير إلى المتطلبات والأساليب التي تتضمنها الوظيفة الواحدة وتشمل: مســـؤوليات الوظيفة، السلطة، تدفق المعلومات، وأساليب ومتطلبات التنسيق. في حين تتضـــمن العلاقات العنصر التفاعلي لوظيفة الفرد وتشمل نطاق العلاقات أو التعامل المطلوب مع الآخرين وفرص الصداقة، بينما تختص نتـــائج الأداء بمســـتوى أداء الوظيفـــة وتركز التغذية المرتدة على نتائج العمل.

(هيجان:1998: 378)

ط. **تطوير نظم الاختيار والتعيين:**

عادة ما تهتم نظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبيـــة العظمـــى مـــن المنظمات بقياس قدرات معينة تضمن اختيار أفراد لديهم القدرة على القيام بالعمـــل

المطلوب وتحمل مسؤولياته وأعبائه من الناحية الكمية بكفاءة، دونما اهتمام مماثل بقياس مدى قدرة ذلك الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل. ومن ثم فإن نظم الاختيار والتعيين يلزم تطويرها بحيث تتضمن مقاييس يمكن من خلالها ضمان اختيار أفراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة محل الاختيار أو التعيين. (الهنداوي:1994: 128)

**ي. الإشراف الناجح:**

يعتبر الإشراف الناجح مطلباً أساسياً ليس في مجال ضغوط العمل، بل في المجال الإداري بمجمله ذلك، أن وظيفة أو دور المشرف تعتبر من أكثر الواجبات تحدياً وإرضاء في عالم العمل نظراً لأن المشرف يستطيع أن يؤثر في الآخرين، كما أن يكون مصدراً للرضا في العمل وبالتالي للنجاح.

وفي المقابل فإن المشرف من الممكن أن يكون مصدراً للإحباط وخيبة الأمل في العمل إذا لم يستطع أن يعالج مشكلات العاملين معه بحكمه وتعقل. إن دور المشرف يعتبر أساساً بالنسبة لمواجهة ضغوط العمل، ذلك أنه ليس المطلوب من المشرف أن يعمل فقط من أجل الإنتاج، بل من الواجب عليه الانتباه إلى مشاعر الأفراد الذين يشرف عليهم وتحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها، كذلك فمن الواجب على المشرف أن يعطى لمعنويات العاملين ورضاهم في العمل ذاته نفس الأهمية التي تعطى للسلعة التي ينتجونها أو الخدمة التي يقدمونها.

ومما لاشك فيه أنه يمكن للمشرف زيادة معدل الإنتاج في المدى القصير وذلك بغض النظر عن رضا الموظفين في وظائفهم، غير أن الموظفين لا يتحملون على المدى البعيد بيئة عمل متسلطة لا تمنحهم على الإطلاق فرصة للتأثير على القرارات التي تؤثر فيهم مباشرة ولا تستخدم كافة طاقاتهم وقدراتهم أو إرضاء رغباتهم واهتماماتهم الشخصية. لذلك فإن الموظف غير المرضى أو الذي ليس لديه ولاء للمنظمة سوف يترك هذه المؤسسة آجلاً أو عاجلاً ، وبالتالي فإن ذلك سوف يؤثر على الإنتاجية على المدى الطويل وعندئذ سيدرك المشرفون أن الإشراف لديهم لم يتجاوز مجرد السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة. (هيجان:1998: 385)

ك. نظم التدريب

بالإضافة إلى أن تدريب الموظف على الأمور المتصلة بمهام وظيفته يــؤدي تلقائياً إلى زيادة كفاءة أداءه وبالتالي تخفيف ضغوط العمــل، فــان تلــك البــرامج التدريبية تركز بشكل خاص على تنمية قدرات الفرد في التعامل مع مشكلات العمل وإكسابه المعارف والمهارات اللازمة في كيفية التعامل مع التغير وكيفية التصــرف في المواقف المختلفة بالشكل المناسب وعادة ما يشارك في إعداد وتنفيذ تلك البرامج أخصائيون في هذا المجال ويكون التدريب في شكل حلقــات نقــاش وتمثيــل أدوار ومباريات إدارية، وما شابه ذلك من أساليب لزيادة قدرات الأفراد في التعامل مــع الضغوط.(الهنداوي:1994: 129)

ل. تحسين ظروف العمل المادية:

تشكل ظروف العمل المادية المتمثلــة فــي الضوضــاء والإضــاءة والحرارة والرطوبة والتلوث الأجهزة والمعدات والصوت والاهتــزازات وحــوادث العمل وتصميم أماكن ومكاتب العمل مصدراً من مصادر ضغوط العمل التي ينبغــي الاهتمام بها إذا ما أرادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط وتوفير البيئة الملائمة لمنسوبيها.(هيجان:1998: 407)

م. نظم وقنوات الاتصال:

إن توافر نظم اتصال فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل، ويشعر العاملون بالمنظمة أن شكاويهم تصل إلــى أعلى، ويؤكد على أن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرارات هــو حقيقــة ملموسة، الأمر الذي يسهم في النهاية كثيراً فــي عمليــة التخفيــف مــن ضــغوط العمل.(الهنداوي:1994: 129)

الوسائل المستخدمة على مستوى الفرد

إن الوسائل التي يمكن أن يستخدمها الفرد لإدارة ضغوط العمل التي يتعــرض لها متعددة ومتنوعة نذكر منها:

**أ. تعديل الشخصية لدى الفرد**

يقوم هذا الأسلوب على تأكيد حقيقة مؤداها أن الضغوط أمـــر يتعلـــق بـــالفرد بالدرجة الأولى وأن مسببات هذه الضغوط قد تكون داخل هذا الفرد، حيـــث تتعلـــق ببناء شخصيته وسلوكه، وقد تكون خارجية متعلقة بالبيئة التي يعمل بها وتؤثر فـــي نفس الوقت على الفرد. ولأننا لا نستطيع دائما تغيير العالم من حولنا فإننا نســـتطيع في الغالب أن نغير في بناء شخصياتنا، وبهذه الطريقة نستطيع أن نعزز قدراتنا على إدارة الضغوط التي تواجهنا في بيئة العمل أو الخارجية، هذه القدرة تأتي من خلال تعديل بعض جوانب الشخصية لدينا والمتعلقة بما يلي:

1. بناء الذات الإيجابية.
2. ممارسة الحق في تأكيد الذات.
3. تعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية ( أ ).
4. التحكم في القلق .
5. تغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم. (هيجان:1998: 410)

**ب. التمرينات الرياضية**

يمكن القول انه من الثابت أن للكفاءة دورٌ في مواجهة الآثار الجانبية الســـيئة لضغوط العمل، وتؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد. فمن المعـــروف أن الشـــخص الـــذي لا يمارس أي تمرينات والشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية للعمل، بالإضافة إلى ذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبـــر وســـيلة للتركيـــز والاســـترخاء وصـــرف العقـــل عـــن أي متاعـــب أو تـــوتر. (العميان:2002: 245)

**ج. الضغط لعلاج الضغط**

إن نوع النشاط البديل الذي نختاره علاجا لضغوطنا يعتمد في الأساس علـــى نوعيات الضغوط التي نواجهها في عملنا، ويجب أن يكون مفهوما لدينا فـــي بيئـــة عمل عالية التقنية أنه يتعين على كثيرين منا أن يفكروا في العلاجات التـــي تـــوفر ضغوطا في مراحلها الأولى مؤثرة جدا مع البرمجة الشديدة للوقت في حياتنا، فمن

المرغوب فيه ألا تتطلب العلاجات التي نختارها لمواجهة الضغوط استخدام ساعة التوقيت.

وفي كافة أنواع قواعد ضبط السلوك، نلاحظ أن وجود ضغوط جديدة سوف يعمل على صرف المشارك عن الضغوط الجديدة، مثلا دورات تسلق الجبال، حفر كهوف جليدية للمبيت داخلها ليلاً، الحياة البرية، الحياة البحرية، واستخدام الزوارق.

وبصرف النظر عن محاولة استبدال ضغط بآخر بهدف تجاوز الضغط الأصلي، فان هذه الدورات التدريبية تقدم دروساً مفيدة جداً حول نقاط القوة الخفية لدى الفرد، وحتى نقاط القوة الكبرى الموجودة في الأعمال الجماعية.

وإذا تعلم الفرد نوع من الاستقلال الذاتي والاحترام المتبادل أثناء تسلق منحدر جبلي مع فريق تسلق للجبال، يصبح من السهل عليه بعدها أن يتعاون مع زملائه في العمل في حل أعقد المشكلات.

إن للإنسان طاقة هائلة لمقاومة الضغوط، كما أن الخيال الإيجابي وسعة الحيلة التي تفجرها علاجات الضغط فينا تصبح نوعا من التمارين لضغط العمل. ويمكن أن تعطي حتى أكثر العاملين تشاؤماً مبرراً للتطلع إلى الأمام، وثقة بالنفس والتفاؤل إضافة إلى تجديد قواه ونشاطه.(هانسون: 2000: 142)

**د. المساندة الاجتماعية**

ويتحقق ذلك متى نجح الشخص في أن يقيم دائرة من علاقات الصداقة الحميمة مع غيره من الأفراد الذين يشعر بالارتياح لهم ويثق في نفس الوقت في اتزانهم وصحة حكمهم على الأمور. فعن طريق مثل هذه الدائرة من الصداقات يقوم الفرد بتجاذب أطراف الحديث عن تلك الضغوط أو ما يسمى بعملية التنفيس عن النفس، ويرى علماء الصحة النفسية، أن مجرد التنفيس يشعر الفرد بالراحة النفسية، ويستمد من ذلك مقدرة على تحمل تلك الضغوط بشكل أكثر صلابة مستقبلاً.(الهنداوي:1994: 133)

**هـ. التأمل والاسترخاء**

وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حاله من الهدوء والراحة الجسيمة، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية، وأن يمارس درجة عالية من الانتباه

والوعي على مشاعره ووجدانه، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

كما إن جلوس الفرد مستريحاً وهادئاً في الاسترخاء، يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.(العميان: 2002 : 251)

كذلك فإن التأمل في مصادر الضغوط ومسبباتها وعمل تقييم هادئ موضوعي لمدى سلامة أو عدم سلامة موقفه في التعامل مع تلك الضغوط، بشرط أن يكون هذا التأمل والتقييم بمثابة مراجعة وحساب للنفس في لحظة صدق وموضوعية دونما انفعالات. وقد تكشف هذه المراجعة في بعض الأحوال عن خطأ في التعامل مع تلك الضغوط أو في تضخيمها إلى ما هو أكبر من حجمها الحقيقي، الأمر الذي يكسب الفرد مزيداً من الصلابة في التعامل مع تلك الضغوط. (الهنداوي:1994: 132)

والحصول على فترات راحة مناسبة في شكل إجازة من العمل، مع ضرورة عدم التفكير في مشكلات العمل وطرحها جانباً يعتبر من الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من حدة ضغوط العمل. وعادة ما تزداد فاعلية هذه الاستراتيجية إذا ما عمد الفرد إلى أن ينغمس خلال فترة الراحة في ممارسة بعض التمارين الرياضية كالجري أو المشي أو ممارسة بعض الهوايات كالصيد أو الرسم أو التصوير، حيث تأخذ هذه الأنشطة الشخص بعيدا عن جو العمل وضغوطه، بل وتزيد من مقاومته لها خلال الفترات التالية لفترات الراحة والانغماس.

(الهنداوي:994: 133)

**و. إدارة الوقت:**

إن فشلنا في الإدراك الكامل لأهمية الوقت هو الذي يكمن وراء استخدامنا غير المنظم له، ذلك أن معظمنا مشغول كل الوقت، كما أننا قد نعمل بجد لكننا لم ندرك حقيقة أخرى وهي أننا في الواقع إلى حد كبير نضيع رأس مالنا وهو الوقت. وبنفس الطريقة كما لو كنا جالسين وربما ألحقنا أضرارا كبيرة بصحتنا العقلية والجسمية أثناء عملية الانشغال والعمل الجاد. إن النتيجة لهذا الإدراك الواعي لحقيقة وأهمية

إدارة الوقت هي أن أي برنامج يصمم من أجل مساعدتنا على إدارته بطريقة فعالة يجب أن يبدأ من إدراكنا بأن الوقت عنصر ثمين، وبناءاً على ذلك فإن هذا الإدراك يدفعنا إلى استخدام هذا الشيء الثمين بنفس الحرص الذي سوف نكرسه لصرف عملات الذهب. .(هيجان:1998: 412)

**س. تحديد الأولويات:**

وهو أن يحدد الفرد قائمة بالأشياء التي ينوي إنجازها كل يوم، ويحدد كل أولوية عليا أم أسبقية اختيارية، وبهذا الطريقة يمكنه أن يبدأ بالمهام الحيوية فقط، وحينما تكون هناك عقبات تحول دون إنجاز القائمة، فهذا يعني تأجيل البنود الاختيارية فقط.(هانسون: 2000: 122)

**العوامل المساعدة لنجاح الفرد في إدارة الضغوط**

إن نجاح الفرد في إدارة الضغوط التي يتعرض لها يتوقف على مجموعة من العوامل هي:

1. اختلاف صفات الأفراد الشخصية، يضاف إلى ذلك اختلافهم في بيئة العمل التي يعملون بها: فبعض الأفراد يكونون أكثر عرضة للضغوط والتوترات من غيرهم، كما يختلف الأفراد فيما بينهم في الشعور بالضغوط، وبالتبعية يختلفون فيما بينهم في التعامل مع الضغوط. وإلى جانب هذا فإن ما أكتسبه الفرد في مرحلة الطفولة والشباب من صفات اجتماعية يكون لها تأثير على كيفية التعامل والتأقلم مع الضغوط.
2. تكرار الأحداث الخاصة بالضغوط: فتكرار أحداث الضغوط تمكن الفرد من أن يعتاد هذه الأحداث ويألفها ويتعلم كيفية مواجهتها، لهذا فإنه يستطيع أن يتأقلم معها سريعا وبلا مشقة.
3. الخبرة السابقة للفرد ومعرفته المكتسبة: فالفرد في تعامله مع الضغوط يكتسب خبرة في التعامل مع الأخطار والتوترات الناجمة عن الأحداث المرتبطة بالضغوط وبالتالي يستطيع أن يتعامل جيداً مع الضغوط المستقبلية ويمكن تشبيهه بالطبيب الذي يقوم بإجراء عملية جراحية أخرى وبذلك تتحول الأحداث الخطيرة إلى أحداث غير خطيرة.

4. التحكم في الظروف المتواجدة ببيئة العمل: فالظروف المتواجدة ببيئة العمل والتي ينتج عنها ضغوط العمل إما يمكن التحكم فيها بحيث تقل أحداث الضغوط داخل بيئة العمل أو تعلم كيفية التعامل مع هذه الظروف التي يصعب التحكم فيها بجعلها سبباً للضغوط.

ولا يمكن القول بأن هناك طريقة من الطرق أفضل من غيرها لأن بعض هذه الطرق يكون أكثر مناسبة في تقليل حدة الضغوط لوقت معين والبعض الآخر يكون أكثر مناسبة في وقت آخر.

يضاف إلى ذلك أن اختلاف طبيعة الأفراد يؤثر في ذلك أيضا فقد نجد فردا تلائمه وسيلة معينة من وسائل التأقلم ولكن هي ذاتها تكون أقل تأثيراً بالنسبة لفرد آخر.(عبدالباقي: 2003: 137)

### 2. 1. 2 الرضا الوظيفي

**مفهوم الرضا الوظيفي**

تزايد اهتمام الباحثين بدراسة مفهوم الرضا الوظيفي وخاصة في مجال العلوم الإدارية والدراسات السلوكية التنظيمية لما لها من أثر كبير على الأفراد والعمل على حد سواء في التنظيم وبالتالي على تحقيق التنظيم لأهدافه.

ومع هذا الاهتمام المتزايد لم يتفق الباحثون على مفهوم أو تعريف محدد للرضا الوظيفي ونتج عن ذلك تعريفات متعددة ومختلفة نورد منها:

(1) شعورٌ إيجابيّ وقناعة وظيفية استجابة نفسية وعاطفية ذات أبعاد إيجابية صادرة عن الموظف تجاه جوانب عديدة من مهامه وصلاحياته ومسؤولياته، وعن مدى رضاه حول أداءه، أو حول فرص ترقيته، أو ما يمكن أن يحصل عليه من أجر وعلاقته مع رؤسائه وأقرانه، ممن يتعامل معهم في المنظمة، بسبب توافق ظروف العمل مع طموحاته. (الحوامدة، الفهداوي:2002: 172)

(2) إدراك الأفراد وتأثرهم وردود أفعالهم تجاه وظائفهم.
(Greenterg & Baron : 1997:178 )

(3) مجموع تقويم ورضا الموظف عن جميع مكونات ما تحتويه الوظيفة، وهي مجموعة من الأنشطة يقوم بها شخص ما في بيئة عمل وإطار اجتماعي معين بقصد الحصول على عائد مادي.(العمر: 123:1999)

**العوامل المؤثرة في( محددات) الرضا الوظيفي**

تنوعت وتعددت العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، وهذا التعدد ناتج عن تعدد وتباين وجهات النظر حول العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثلما كان التباين حول تعريف الرضا الوظيفي.

وقد حدد (عبد الباقي:2003: 232-235) هذه العوامل فيما يلي:

1. **مجموعة العوامل الشخصية:**

وهي العوامل التي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلى:

أ- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي.

ب- عوامل تتعلق بمستوى الدافعيّة لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لديه.

2. **العوامل المرتبطة بظروف العمل:**

وهذا العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد مثل الضوضاء والتهوية والرطوبة ونظام فترات العمل والراحة، وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم بها أو تغييرها.

3. **العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:**

وهذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانيات الشخص وميوله وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة والمستوى الإداري للوظيفة.

4. **العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:**

وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

5. **العوامل المتعلقة بتنظيم العمل داخل المنظمة:**

وتشمل هذه اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.

6. **العوامل البيئية:**

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، فهو عضو في أسرة معينة، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل، وكافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

7. **العوامل المتعلقة بالأمن الوظيفي والأجر وفرص الترقي:**

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بالمستقبل الوظيفي والاستقرار الوظيفي ومقدار الأجر ومدى تلبيته لحاجات الموظف وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه وكذلك مدى توافر الفرص للترقي والتطور الوظيفي.

كما حدد (Jones & George: 1999 : 78-79) هذه العوامل بأربعة عوامل كما يلي :

(1) **الشخصية** ( Personality)

وتتضمن الطرق التي يشعر أو يفكر أو يتصرف بها الفرد، وهي المحدد الأول الذي يحدد كيف يشعر أو يفكر الأفراد اتجاه وظائفهم والرضا عنها.

(2) **القيم** (Values)

تؤثر القيم في مستويات الرضا الوظيفي، لأنها تُظهر قناعات العاملين حول مخرجات وسلوكيات العمل. وتنقسم القيم إلى نوعين:

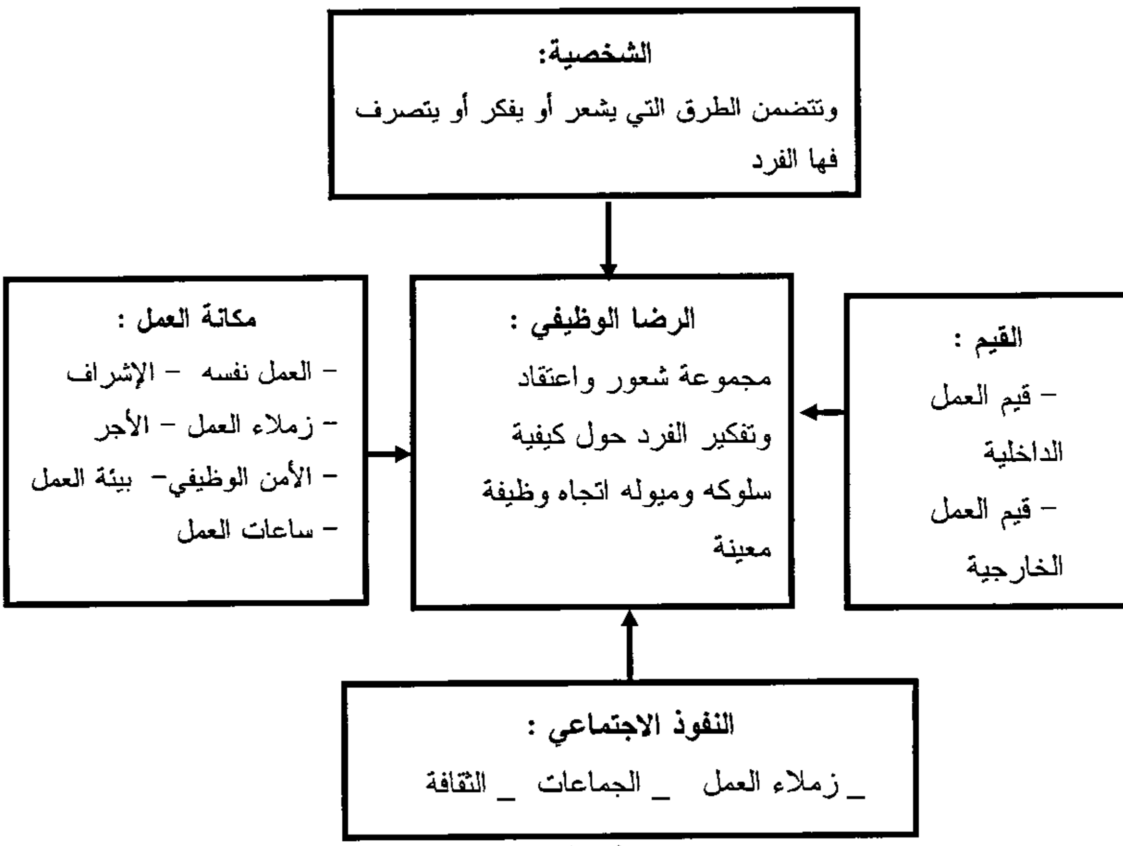
- قيم العمل الداخلية: وهي التي تنبع من طبيعة العمل نفسه.
- قيم العمل الخارجية: وهي التي تظهر بناءاً على نتائج ومخرجات العمل.

(3) **مكانة العمل** ( Work Situation)

تعتبر مكانة العمل من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ويتمثل ذلك في كيفية تأدية الفرد لمهامه، والطريقة التي يتفاعل بها الموظف مع العملاء والمرؤوسين والمشرفين أو بيئة العمل المحيطة بالفرد مثل الضوضاء والازدحام والحرارة، والطرق التي تتعامل المنظمة مع الموظفين مثل ساعات العمل والأمن الوظيفي والأجور، كل هذه العوامل تؤثر في رضا الفرد أو عدم رضاه الوظيفي.

(4) النفوذ الاجتماعي ( Social influence)

وهو النفوذ الذي يحصل عليه الأفراد أو الجماعات من خلال العمل داخل جماعة عمل معينة ينتمون ويعيشون داخلها وتؤثر في اتجاهاتهم ومدى رضاهم عن العمل من عدمه.




**شكل رقم ( 3 )**
**محددات الرضا الوظيفي**

المصدر: (George & Jones:1999 : 78)

**نظريات الرضا**

تناوبت العديد من النظريات في الفكر الإداري بموضوع الرضا الوظيفي سواء بطريقة مباشرة أو ضمنية، وذلك لأهمية هذا الموضوع للمنظمة والفرد علـى حـد سواء، ومن النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ما يأتي:

1. نظرية هرمية الحاجات – Hierarchy of Needs Theory، (ماسلو Maslow) (الجسمانية، الأمان، الاجتماعية ، الاحترام ، الذات) .

2. نظرية X ونظرية y – y Theory X and Theory ،(مكجريجور McGregor) حول الرضا الوظيفي السلبي إزاء العمل مقارنة بالرضا الوظيفي الإيجابي إزاء العمل .
3. نظرية البُعدين Two – Factor Theory ،(هيرزبيرج Herzberg) ، التي تتضمن عوامل للرضا الوظيفي، فضلاً عن عوامل عدم الرضا الوظيفي.
4. نظرية الكينونة والعلاقات والنمو ERG Theory ،(ألــدرفر Alderfer)، القائمــة على حاجات أساسية يحتاجها الإنسان وتكون مدعاة لتحقيق الرضا لديه وهي ( Existence , Relatedness, growth) .
5. نظرية الحاجات Theory of Needs، ( مكليلانــد McClelland )، المتضــمنة حاجات الإنسان للإنجاز والانتماء والقوة .
6. نظرية الإدراك والتقييم Cognitive , Evaluation Theory، (كارمز وآخرون، Chrma and et al)، التي تتضمن الحوافز الذاتية الداخلية للرضا الوظيفي عنــد الأفراد ، فضلاً عن وجود الرغبات التي تمثلها الحــوافز الخارجيــة والبيئيــة والمادية ، عند الأفراد للحصول على المكافآت .
7. نظرية بناء الهدف Goal – Setting Theory، (لاثــام وآخــرون، Latham and et.al)، التي تتضمن الأهداف المتسمة بالصعوبة والتحدّي، بوصفها تؤدي إلــى درجة عالية من الإنجاز عند الموظفين ، من منطلق أن قيام القدرة الذاتية، يرجع إلى قناعات الفرد وإعقتادهِ بأنه يستطيع أداء المهمة.
8. نظرية التدعيم Reinforcement Theory، ( كوماكي وآخرون، Komaki and et al )، التي تتضمن أن المعرفة والإدراك بالغايات من قبل الأفراد ، هي التي تسيطر على أفعالهم ، وبالتالي فإنهم يحققون الرضا الوظيفي بتحقيقهــا ، عبــر عملية إدراكية لضبط سلوكياتهم وتوجيهاتهم، في إطار من التحفيز الضمني .
9. نظرية العدالة Equity Theory ، ( آدمــز Adems ) حيــث تتضــمن قيــام الموظفين بمقارنة أعمالهم وما يحصلون عليه من نتائج ومكافآت وحاجات مــع الآخرين الذين يتماثلون معهم ويشابهونهم ، وبالتــالي تحديــد ماهيــة الســلوك

(2) **مقياس مانسوتا للرضا الوظيفي** Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) وهو مقياس يعتمد على مدخل مختف من المقياس السابق وذلك من خلال إظهار المستجيب للمدى الذي تحققه عناصر معينة مثل (الأجور، فرص الترقية) للرضا الوظيفي أو عدم الرضا. ويتم ذلك من خلال إعطاء المستجيب نقاط لكل عنصر، والدرجات المرتفعة تعني الرضا.

(3) **مقياس الرضا عن الأجر** Pay satisfaction Questionnaire (PSQ) وهو مقياس يعني بشكل أساس بمواقف وردود أفعال العاملين تجاه الأجور وهذا المقياس يهتم بقياس مدى رضا العاملين تجاه (مستويات الأجور، العلاوات، المميزات الإضافية للأجور، نظم الأجور).

(Greenberg & Baron: 1997 :180-181)

**نتائج عدم الرضا**

تختلف تعبيرات العاملين لعدم رضاهم عن العمل في المنظمات التي يعملون بها، وبناءاً على ذلك تنتج مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها العاملون للتعبير عن عدم رضاهم، وقد تأخذ هذه السلوكيات أشكال متعددة منها:

أ. **الخروج – Exit**: أي أن عدم الرضا الوظيفي لدى الموظف، سوف يعزز فيه الاتجاه نحو ترك العمل في المنظمة نهائياً.

ب. **الكلام – Voice**: أي أن عدم الرضا الوظيفي لدى الموظف، سوف يدفعه باتجاه المطالبة بتحسين أوضاع العمل في بيئة المنظمة.

ج. **الإخلاص – Loyalty**: أي أن عدم الرضا الوظيفي لدى الموظف، سوف يحثهُ باتجاه الصبر والتحمّل ومواصلة الانتظار للبقاء في المنظمة، ريثما يمكن تحسين أوضاع العمل في المنظمة.

د. **الإهمال – Neglect**: أي أن عدم الرضا الوظيفي لدى الموظف، سوف يجعله بالاتجاه السلبي والتقصير في الأداء، والسماح بتدهور أوضاع العمل في بيئة المنظمة بطريقة قصدية.

إن كل هذهِ الإفرازات الإيجابية والسلبية، الناجمة عن حقيقة الرضا الوظيفي للموظفين حيال منظماتهم وأعمالهم، تؤكد حقيقة الدور الأساس للمنظمة من خلال

كما أظهرت نتائج دراسة (كرامبتون:1995) أن 88% من مديري الإدارة الوسطى يقرون الضغوط العالية مقابل 72% من الإدارة العليا و 84% من الإدارة الدنيا . ولكن شاغلي المناصب العليا في مجال المحاسبة عانوا من ضغوط تتعلق بنوعية العمل الذي يمارسونه .

وجاءت دراسة (الفضلي:1999) لتؤكد أن الشعور بضغوط العمل التي يشعر بها مديرو القطاع العام الكويتي يزداد مع تقدم المرتبة الوظيفية ويعود ذلك إلى ارتفاع التوقعات المطلوبة من المديرين في المراكز الأولى وبالتالي ازدياد الأعباء الوظيفية والمسؤوليات.

وقام اللوزي بدراسة رضا عينة من الأفراد العاملين في القطاع الصحي عن المناخ التنظيمي فوجد أنه ليس للمتغيرات الديمغرافية (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، والمسمى الوظيفي) أثر في رضا العاملين تجاه المنظمة ولا في العلاقات بين الأفراد، أو الاتصالات بين الإدارات أو القواعد والإجراءات أو المسؤولية.

وتبين دراسة (النمر:1993) أن هناك علاقة جوهرية بين الرضا الوظيفي والعمر؛ إذ كلما تقدم عمر الفرد وزادت خبراته ومعرفته، أصبح أكثر موضوعية في نظرته إلى الأمور، ومن ثم أكثر رضاً عن عمله.

أما بالنسبة لمتغير التحصيل العلمي وعلاقته بضغوط العمل والرضا الوظيفي لم تبين نتائج (المشعان:2000) وجود اختلافات بين الحاصلين على شهادات عليا أو دنيا وتحكمهم لضغوط العمل وأعاد الباحث ذلك إلى تماثلهم في الأعمال المناطة بهم، كما تبين الدراسة أن الفئة التي تتراوح خبراتها ما بين (5-9) سنوات كانت أكثر عرضة لضغوط العمل من غيرها وأعاد الباحث ذلك إلى قلة الخبرة المهنية المكتبية. ( نقلاً عن جودة واليافي : 2002 : 72-88 )

ومن خلال ما سبق تظهر الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل (بمصادره المختلفة ) والرضا الوظيفي. حيث أن زيادة معدلات ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

في حين اختلفت الدراسات حول علاقة العوامل الديمغرافية بكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي حيث وجدت بعض الدراسات علاقة بينهم في حين لم تجد دراسات أخرى علاقة أو تأثير.

**2. 3 الدراسات السابقة**

**أ- الدراسات العربية:**

**دراسة ( الهنداوي : 1994)** مصادر ضغوط العمل والنتائج بعنوان "استراتيجيات التعامل مع الضغوط" وهدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على والآثار المترتبة عليها، وقياس علاقة ضغوط العمل بمتغيرات مستقلة هي العمر والجنسية ومجال العمل، بالإضافة لتحديد الاستراتيجيات العامة المتاحة للتعامل مع ضغوط العمل. وقد أجريت الدراسة على العاملين بالمستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة والمجمعات الطبية والمستوصفات والوحدات والعيادات الخاصة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. أن عينة الدراسة من المتعاقدين من الجنسيات العربية العاملين بالقطاع الصحي يشعرون بمستوى ضغط عمل أعلى من السعوديين العاملين في نفس القطاع.
2. أن العاملين بوظائف التمريض بالقطاع الصحي يشعرون بمستوى من ضغط العمل أعلى مما يشعر به العاملون بالوظائف الطبية الأخرى.
3. أن العاملين بالوظائف الطبية في القطاع الصحي يشعرون بمستوى ضغط عمل أعلى من العاملين بالوظائف الإدارية بنفس القطاع.
4. أنه كلما أنخفض عمر العاملين بالقطاع الصحي محل العينة فإنهم يشعرون بمستوى ضغط عمل أكبر مما يشعر به العاملون من كبار السن أو الفئة العمرية اللاحقة لهم.

**دراسة ( المير: 1995)** بعنوان " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي و الصفات الشخصية " وهدفت هذه الدراسة لقياس ومقارنة مستويات صراع وغموض الدور بين أربع مجموعات من العاملين في المملكة العربية السعودية ، وكذلك قياس ومقارنة مستويات الولاء

التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بين المجموعات الأربع، والهدف الأخير مقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين صراع الدور وغموضه وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 200 فرد من العاملين في منشآت سعودية وينتمون إلى أربعة عشر دولة، وقسمت العينة إلى أربع مجموعات هـي: السعودية ،العربية ، الآسيوية والغربية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية فـي متوسطات مستويات كل من صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمـي بـين أفراد المجموعات الأربع، بينما لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصـائية فـي متوسط مستوى الرضا الوظيفي لأفراد المجوعات، وهذا يدعم نتائج البـاحثين فـي السلوك التنظيمي والإدارة الدولية من وجود اختلافات في سلم ومواقف وقيم الأفراد تبعاً للتكوين الثقافي للأفراد وصفاتهم الشخصية.

وبينت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بـين المجموعـات فيمـا يتعلـق بغموض الدور وصراع الدور.وأن هناك علاقة سلبية بين صراع الدور وغمـوض الدور من جهة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

**دراسة ( عساف :1996)** بعنوان " مصادر الإجهاد والضغط النفسـي لـدى مدرسي الجامعات في الوطن المحتل " وهدفت هذه الدراسة إلى تحديـد مصـادر الضغط النفسي عند مدرسي الجامعات في الضفة الغربية المحتلـة وتحديـد مـدى مساهمة العوامل الديمغرافية في الضغوط التي يتعرض لها الأكاديميين. وقد أجريت الدراسة على 136 عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة العشوائية.

وقد أظهرت هذه الدراسة أن جميع المتغيرات المستقلة( العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الشهادة العلمية، الكلية، الخبرة) ساهمت بنسب متفاوتة في تفسير المتغير التابع(والضغط النفسي ) بنسبة 18.6% وهذا يعني أن ظاهرة الضغط النفسي تعـود إلى عوامل أخرى لم يتم التعرض لها، وبينت الدراسة أن معاناة الذكور من الضغط النفسي عند الأكاديميين أكبر منه عند الإناث.كما أن من لديهم خبـرة اقـل مـن 6 سنوات يتعرضون لإجهاد نفسي أكثر من غيرهم.

**دراسة ( العتيبي :1997)** بعنوان " علاقة ضـــغوط العمــل بالاضـــطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي فـــي الكويــت" هـــدفت هـــذه الدراســـة لبحـــث علاقـــة ضـــغط العمـــل بالصـــحة النفسجسمية(Psychosomatic)، من ناحية ، وبالتغيب عن العمل، من ناحية أخـــرى، لدى عينة من العمالة الكويتية و العمالة الوافدة في القطـــاع الحكـــومي فـــي دولـــة الكويت. وقد اختير للدراسة خمسة جهات حكومية وأقسام إداريـــة منهـــا بطريقـــة عشوائية وتم توزيع 750 استبانة بواقع 150 استبانة لكل جهة حكومية.

وكانت نتائج الدراسة:

1. تتعرض العمالة الكويتية إلى ضغط عمل اكبر من العمالة الوافدة.
2. كلما زاد ضغط العمـــل لـــدى المـــوظفين الكـــويتيين زاد معـــدل إصـــابتهم بالاضطرابات السيكوسوماتية(النفسجسمانية).
3. العمالة الكويتية أكثر عرضة من العمالة الوافـــدة بالإصـــابة بالاضـــطرابات السيكوسوماتية.
4. العمالة الكويتية أكثر تغيباً عن العمل من العمالة الوافدة.
5. كلما زادت معدلات الإصابة بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى العاملين فـــي القطاع الحكومي زاد معدل الغياب عن العمل.
6. ليس هناك علاقة بين ضغط العمل والغياب الوظيفي.

**دراسة ( العمري و أبو طالب :1997 )** بعنوان " مصادر ضغوط العمل كما تراها مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى " وهدفت هذه الدراســـة إلى التعرف على إدراك مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى لمصـــادر ضغوط العمل من حيث العلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع المرؤوسين والعلاقـــة مـــع أولياء أمور الأطفال والآمان في العمل ثم العلاقة مع الأطفال وأثر متغيرات المؤهل العلمي و الخبرات الإدارية. وقد كانت عينة الدراسة 57 مديرة من بين 316 مديرة لرياض الأطفال في عمان الكبرى.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مديرات رياض الأطفال ينظرن إلى العلاقة مـــع المرؤوسين على أنها اكبر مصادر ضغوط العمل وتحتل المرتبة الأولى بين مصادر

ضغوط العمل، ويحتل الآمان في العمل المرتبة الثانية من مصادر ضغوط العمل، وبالمقارنة فقد كان اقل مصادر ضغوط العمل تأثيراً هو استجابة المديرات لطلبات الإدارة وتعليماتها.

كما بينت الدراسة أن ظروف العمل السيئة والمرهقة وقلة الآمان الذي يشعر به العاملون على حاضرهم ومستقبلهم، تعتبر من أهم مصادر ضغوط العمل بالنسبة لهم. كما أن عدم تجاب المرؤوسين وعدم التزامهم بالعمل يعتبر مصدر الضغط الأول.

**دراسة ( العضايلة :1999)** بعنوان " دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن " وهدفت هذه الدراسة إلى :

1. التعرف على ضغوط العمل واهم مصادره لدى عينة من العاملين في الشركات في إقليم جنوب الأردن.
2. دراسة طبيعة التباين واختبارها بين نزع الوظيفة ومتغيرات ضغط العمل الكلي.
3. دراسة طبيعة التباين واختبارها بين الفئات العمرية للعينة وضغوط العمل.
4. التعرف على اثر متغيرات (الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة) على ضغط العمل الكمي.

وقد أجريت الدراسة على عينة من ثلاث شركات في منطقة جنوب الأردن وهي شركة الفوسفات الأردنية و شركة البوتاس العربية وشركة الأسمنت(مصنع الرشادية). واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وتم توزيع 430 إستبانة على عينة الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات( كمية العمل، نوعية العمل، صراع الدور، غموض الدور، النمو الوظيفي، العلاقة مع المرؤوسين، العلاقة مع الرؤساء) ومستوى ضغوط العمل بنسب مختلفة. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين شاغلي الوظائف الإدارية ومستوى ضغوط العمل.

وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الخاصة بضغوط العمل الكلي تبعاً للفئات العمرية المختلفة. أما فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية فقد

وجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الخبرة ومستوى ضغوط العمل،فيما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيري الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وبين مستوى الضغط الكلي.

**دراسة ( الحوامدة : 2001)** بعنوان " أثر مصادر ضغط العمل على مستوى الضغط المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 342 عضو هيئة تدريس من اصل 855 عضو هيئة تدريس يعملون في 6 جامعات أردنية خاصة.

وقد هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على مصادر الضغط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.
2. التعرف على مستوى الضغط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.
3. التعرف على العلاقة بين مصادر الضغط الوظيفي و مستوى الضغط الوظيفي المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغط العمل (النمو المهني، نوعية العمل، البيئة الداخلية، العلاقات مع الزملاء، كمية العمل، صراع الدور، غموض الدور، العلاقات مع الرؤساء، الظروف الشخصية) ومستوى الضغط المدرك.
2. وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة حول مصادر الضغط تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
3. وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة حول مستوى الضغط المدرك تعزى لمتغير العمر، في حين لم تظهر هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصوراتهم

حول مستوى الضغط المدرك تعزى لمتغيرات الجنس ، الحالة الاجتماعية ، الكلية ، العمل الإداري ، الرتبة الأكاديمية ، المؤهل العلمي، الخبرة.

**دراسة ( أبو خرمه و حمد: 2002 )** بعنوان " مصادر الإجهاد الوظيفي لدى موظفي شركة الكهرباء الوطنية – منطقة امتياز محافظات الشمال " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء الموظفين العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ضمن منطقة امتياز محافظات إقليم الشمال حول أهم مصادر الإجهاد الوظيفي التي يتعرضون لها ومدى تأثرها بالمتغيرات الديمغرافية. وقد كانت عينة الدراسة مكونة من (90) موظفاً وموظفة في دائرة توزيع الأغوار في الأردن.

وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الإجهاد الذي يقع على أفراد العينة هو مستوى متوسط، وان ترتيب مصادر ضغوط العمل كان تنازلياً كما يلي: النمو والتقدم المهني، المسؤولية تجاه الآخرين، التنظيم، عبء الدور الكمي، تناقض الدور، عبء الدور النوعي، غموض الدور. ويظهر أن النمو والتقدم المهني احتل المركز الأول من مصادر ضغوط العمل التي تؤثر على العاملين.

**دراسة ( جودة & اليافي** : 2002) بعنوان " ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي " وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 130 فرداً من العاملين والمشرفين والإداريين بوزارة الثقافة بالجمهورية العربية المصرية.

وقد هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة بالإضافة تقديم أهم النتائج والآثار المحتملة التي تحدثها ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمات.

وأسفرت نتائج هذا الدراسة عن:

1. وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية وعدم رضاه الوظيفي.
2. وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وضغوط العمل.
3. لم توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية وضغوط العمل.
4. وجدت فروق جوهرية بين متوسط عدم الرضا الوظيفي والمكانة الوظيفية.

5. وجدت فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين العمر والمركز الوظيفي.

ب- **الدراسات الأجنبية:**

**دراسة (Lynne and Ortlepp:1994)** بعنوان " الدور غير المباشر للرضا الوظيفي في عناصر ضغوط العمل في العلاقات التبادلية "، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير عناصر ضغوط العمل ( غموض الدور، صراع الدور، العبء الوظيفي) على العلاقات التبادلية بين الأزواج داخل الأسرة ودور الرضا الوظيفي في تخفيف هذه الضغوط.

وقد أجريت هذه الدراسة على عدد من الأشخاص حديثي الزواج في إحدى المؤسسات المالية الكبرى (300 قسم إداري في جميع فروع المؤسسة ) وقد وزعت استبانة الدراسة على مرحلتين ( الأولى وزع 300استبانة ورجع منها 23 وفي المرة الثانية وزع 123 استبانة ورجع منها93).

وأظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً لعناصر ضغوط العمل (غموض الدور، صراع الدور، العبء الوظيفي) على كل من الرضا الوظيفي والعلاقات المتبادلة بين الزوجين وكان أكثر هذه العناصر تأثيراً هو غموض الدور.

**دراسة (Abouserie : 1996)** بعنوان " الضغوط ، استراتيجيات العلاج والرضا الوظيفي " ، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على مستويات ومصادر الضغوط ومستويات التوتر التابعة لها لدى فريق العمل الأكاديمي بالجامعة وإستراتيجيات المعالجة المستخدمة عن طريق فريق العمل وفحص العلاقة بين مستويات التوتر والرضا الوظيفي.

وقد تكونت عينة الدراسة من 414 عضواً في الفريق الأكاديمي ( 305 ذكور،109 إناث).

و بينت النتائج أن 74% من عينة البحث يعانون من ضغوط في العمل وتؤثر على حياتهم الخاصة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التعرض لضغوط العمل، كما وجد أن هناك علاقة عكسية واضحة بين ضغوط

العمل والرضا الوظيفي للعمل حيث أنه كلما زادت الضغوط أنخفض الرضا عن العمل .

كما أوضحت الدراسة أن ظروف العمل هي السبب الأساس للضغوط يتبعه متطلبات الأسرة والوقت والمتطلبات المالية والعلاقات بالآخرين والمشاكل الصحية.

وقد وجدت الدراسة أن عينة البحث استخدمت إستراتيجيات مختلفة وواسعة للتغلب على الضغوط.

**دراسة (Ramirez et.al :1996)** بعنوان " تأثير ضغوط العمل و الرضا الوظيفي على العمل " ، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الاستشاريين الطبيين في المملكة المتحدة وأثر ذلك على الصحة العقلية للمستشارين واحتوت العينة على أربع مجموعات من الاستشاريين هم أخصائي المعدة والأمعاء، أخصائي الجراحة، أخصائي الأشعة، أخصائي الأورام، وقد أجريت الدراسة على 1133 استشارياً استجاب منهم 882 (78%) .

وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق واضحة بين المجموعات الأربع (أخصائي المعدة والأمعاء، أخصائي الجراحة، أخصائي الأشعة، أخصائي الأورام)عن الرضا الوظيفي وضغوط العمل.

و بينت الدراسة المصادر التالية للضغوط في العمل لدى العينة:

1. الشعور بكثرة الأعباء وتأثيرها على الحياة المنزلية.
2. الشعور بالافتقار للإدارة والتعامل مع معاناة المرضى وأقربائهم.
3. انتشار الشعور بالإكراه على القيام بعمال كالأعمال الإدارية مع الشعور بعدم الكفاءة وعدم التدريب على مهارات الاتصال والإدارة.

وأوضحت الدراسة أن حوالي 1% من العينة فقط أوضحوا أن عملهم لا يؤثر عليهم على الإطلاق وأن 4% فقط راضين عن العمل، و27% أوضحوا أنهم معرضون للإصابة بمرض نفسي.

ويتضح أن الضغوط في العمل بين المستشارين كانت ترتبط بالإجهاد النفسي ومستوى أعلى للتأثير الشخصية واحتمال التعرض لمرض نفسي.

وبينت الدراسة أن الرضا يرتبط إيجابيا بمستوى الإنجاز الشخصي ويرتبط عكسياً بضغوط العمل.

**دراسة (Bratt et.al: 2000)** بعنوان " تأثير ضغوط العمل والقيادات التمريضية في الرضا الوظيفي لدى ممرضات العناية المركزة الخاصة بالأطفال"، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير ضغوط العمل وسلوك القيادات التمريضية على الرضا الوظيفي والقناعة بالوظيفة.

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 1973 ممرضة سحبت من بين 65 مؤسسة للعناية المركزة الخاصة بالأطفال في الولايات المتحدة وكندا ممن يعملن بفترات عمل مختلفة.

وقد أظهرت الدراسة أن الممرضات اللائي يعملن في مراكز العناية الخاصة بالأطفال يتعرض لضغوط صعبة ، و أن أكثر ثلاثة عناصر تأثيراً هي :

1. التعامل مع اسر الأطفال المرضى.
2. التعامل مع مجموعة العمل.
3. حدوث حالات الموت داخل وحدات العناية المركزة.

وكانت ضغوط العمل أوضح بين الممرضات الجدد والأقل خبرة.

كما أوضحت الدراسة أن القيادات التمريضية تؤثر على مدى رضا الممرضات بمهنتهن، وأن الأسلوب في التعامل المتبع في الإدارة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى رضا أو رفض الممرضات لوظيفتهن، فالممرضات اللاتي تتعامل معهن الإدارة بشكل إيجابي لديهن درجة رضا أعلى من الممرضات اللاتي تتعامل معهن الإدارة بشكل متسلط.

**دراسة (Grunfeld:2000)** بعنوان " انتشار الإجهاد والضغط الوظيفي والرضا الوظيفي بين العاملين في مراكز رعاية أمراض السرطان " ، وهدفت هذه الدراسة لقياس الضغط الوظيفي والرضا الوظيفي والإجهاد بين العاملين في الرعاية الصحية للأورام في مدينة اونتاريو (كندا)، وقد وزعت استبانة الدراسة على 8 مراكز لرعاية الأمراض السرطانية على1015 من العاملين في هذا المجال.

وقد أظهرت نتيجة الدراسة بشكل عام الانتشار النسبي( حوالي ثلث المستجيبين) للإجهاد وعدم الرضا النفسي وشعور بعدم الإنجاز الشخصي، أما الأطباء فقد لوحظ أن أكثر من 50% منهم يعاني من الإجهاد وعدم الرضا النفسي ويتعرضون لضغوط في العمل ومستوى قليل من الإنجاز الشخصي.

كما بينت الدراسة أن هناك ارتباطاً بين ضغط العمل ومستوى الرضا الوظيفي، حيث أن 50% يعانون من متطلبات الصراع في معظم أوقات العمل و46% كانوا يعانون من قلة النظام في حياتهم بسبب ساعات العمل الطويلة.

دراسة **(Kivimki et.al : 2002)** بعنوان " تأثير ضغوط العمل وخطر التعرض لأمراض مميتة للعاملين في الصناعة "، وهدفت هذه الدراسة لدراسة الارتباط بين ضغوط العمل وخطر مواجهة أمراض مميتة. وأجريت على حوالي 812 فرداً ( 545 رجلاً و 267 امرأة ) من العاملين في الصناعة في فنلندا ولمدة 25.6 سنة تقريباً بين عامي 1973م- 2000م.

وقد أظهرت الدراسة من خلال المتابعة المستمرة طول فترة البحث أن حوالي 73 حالة وفاة حدثت بين أفراد عينة الدراسة نتيجة لأمراض مميتة ناتجة عن ضغوط العمل، مثل ارتفاع ضغط الدم والكلسترول وأمراض القلب.

وبعد ضبط عنصري العمر والنوع وجد أنه ترتفع مخاطر الموت نتيجة لارتفاع مستوى التوتر في الوظيفة وانخفاض السيطرة عليها، وعدم مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً.

كما أوضحت الدراسة أن العاملين الذين سجلوا مستوى أعلى للتوتر الوظيفي وعدم الرضا عن المكافأة المادية والمعنوية يعانون من مخاطر الموت ضعف زملائهم الذين يعانون مستوى أقل من التوتر وعدم الرضا عن المكافأة المادية والمعنوية.

دراسة **(Van Veledhoven et.al : 2002 )** بعنوان " العلاقة بين الظروف النفسية للوظيفة وضغوط العمل " ، وهدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقات بين المطالب النفسية للوظيفة وضغوط العمل المترتبة عليها ، ومقدار توزيع الضغوط على مستويات الدراسة الثلاثة : الأفراد، الأقسام، المنظمة.

وقدمت هذه الدراسة تحليلاً متعدد المستويات وأجريت على 2565 عاملا في 188 قسماً في 36 منظمة في هولندا. وتم استخدام نموذج على ثلاثة مستويات علـــى مستوى الأفراد والأقسام والمنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الدعم الاجتماعي على المستويات الثلاثة مــرتبط بشكل قوي مع كون التعامل تعاوني أو لا تعاوني من ضغوط العمل، فإذا كان هناك دعم إيجابي في العمل فإن الشعور بالضغط يتناقص والعكس بالعكس.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

### 3. 1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي لدراسة هذه المشكلة و هذا الأسلوب يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويقدم لها وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً الذي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، والأسلوب الكمي الذي يصف الظاهرة ويحللها بالأساليب الإحصائية وموضحا العلاقات والارتباطات السببية بين متغيرات الدراسة. وتحقيقا لهذا الغرض قام الباحث بتصميم استبانة تقيس متغيرات لدراسة المستقلة والتابعة، عن طريق جمع البيانات ميدانياً من مجتمع الدراسة وتحليلها وفقاً للأساليب الإحصائية المتعددة ذات العلاقة.

### 3. 2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية التنفيذية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وهم المدراء العامون ،مدراء الإدارات ، عمداء الكليات وكلاء الكليات ، مدراء المعاهد الفنية ، مدراء مراكز التدريب المهني، وكلاء المعاهد الفنية ومراكز التدريب والبالغ عددهم (277). وتم حصر مجتمع الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2)

توزيع مجتمع الدراسة*

| الوظيفة | العدد |
|---|---|
| مدير عام | 15 |
| مدير إدارة | 35 |
| عميد كلية | 20 |
| وكيل كلية | 40 |
| مدير معهد فني | 34 |
| وكيل معهد فني | 69 |
| مدير مركز تدريب | 32 |
| وكيل مركز تدريب | 32 |
| المجموع | 277 |

*حُدد مجتمع الدراسة عن طريق الاتصال بالإدارة العامة للإشراف الفني بالمؤسسة

وتم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم(277) موظفاً، استرجع منها(161) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (58.12%)، وقد تم استبعاد(11) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل(150) استبانة تشكل ما نسبته (54.15%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**خصائص مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية(مدير عام، عميد كلية، مدير معهد، مدير مركز، مدير إدارة، وكيل كلية، وكيل معهد، وكيل مركز)، وقد شملت المتغيرات الشخصية الآتية: العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المركز الوظيفي، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري وعدد الأطفال. ويبين الجدول رقم(3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب هذه المتغيرات.

يظهر من الجدول رقم (3) وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (41-50 سنة) أعلى نسبة بواقع (43.3%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمريـــة (30 سنة فأقـــل) (10.7%) من أفراد مجتمع الدراسة، وأما من كانت أعمارهم (51 سنة فأكثر) فجاءت نسبتهم(14.7%).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة فقد وجد أن(41.3%) من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل(14.7%) من حملة دبلوم متوسط وأن(30.7%)من الحاصلين على الدراسات العليا، مقابل (13.3%) من حملة ثانوية عامة، وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى.

كما وجد أن(58.7%) تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة(16 سنة فأكثر)، مقابل (15.3%) كانت مدة خدمتهم (11-15 سنة)، وإن (14%) جاءت مدة خدمتهم بالتساوي لذوي الخدمة(5 سنوات فأقل) و(12%) لذوي الخدمة (6-10 سنوات).

كما دلت النتائج على أن (2%) من أفراد مجتمع الدراسة كان مستواهم الإداري مدير عام، وإن (6.7%) من أفراد المجتمع كان مستواهم الإداري عميد كلية، في

حين أن(10%) من أفراد مجتمع الدراسة كان مستواهم الإداري مدير معهد، وأخيراً فإن(14%) من أفراد مجتمع الدراسة كان مستواهم الإداري وكيل مركز.

وفيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فإن ما نسبته (92%) من أفراد مجتمع الدراسة متزوجون في حين جاءت نسبة فئة الأعزب(8%).

كما وجد أن(44.7%) لديهم عدد أطفال (4-7 أطفال)، مقابل (26.7%) كان لديهم من(1-3 أطفال)، وإن (15.3%) لديهم عدد أطفال (8أطفال فأكثر) و(13.3%)لا يوجد لديهم أطفال.

وبالنسبة لمتغير الدخل الشهري لأفراد مجتمع الدراسة فقد وجد أن(44%) من كان دخلهم الشهري(10001– 15000 ريال)، مقابل(36.7%) كان دخلهم الشهري (5001-10000 ريال)، مقابل (10.7%) كان دخلهم الشهري(15001–20000ريال)، في حين أن(2%) كان دخلهم الشهري(200001 ريال فأكثر).

جدول رقم (3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

| الرقم | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|
| 1 | العمر | 30 سنة فأقل | 16 | %10.7 |
| | | 31-40 سنة | 47 | %31.3 |
| | | 41-50 سنة | 65 | %43.3 |
| | | 51 سنة فأكثر | 22 | %14.7 |
| 2 | المؤهل العلمي | ثانوية عامة فما دون | 20 | %13.3 |
| | | دبلوم متوسط | 22 | %14.7 |
| | | بكالوريوس | 62 | %41.3 |
| | | ماجستير أو ما يعادلها | 25 | %16.7 |
| | | دكتوراه | 21 | %14.0 |
| 3 | مدة الخدمة | 5 سنوات فأقل | 21 | %14 |
| | | 6-10 سنوات | 18 | %12 |
| | | 11-15 سنة | 23 | %15.3 |
| | | 16 سنة فما فوق | 88 | %58.7 |
| 4 | المستوى الوظيفي | مدير عام | 3 | %2 |
| | | عميد كلية | 10 | %6.7 |
| | | مدير معهد | 15 | %10 |
| | | مدير مركز | 30 | %20 |
| | | مدير إدارة | 45 | %30 |
| | | وكيل كلية | 23 | %15.3 |
| | | وكيل معهد | 3 | %2 |
| | | وكيل مركز | 21 | %14 |
| 5 | الحالة الاجتماعية | أعزب | 12 | %8 |
| | | متزوج | 138 | %92 |
| 6 | عدد الأطفال | لا يوجد | 20 | %13.3 |
| | | 1-3 أطفال | 40 | %26.7 |
| | | 4-7 أطفال | 67 | %44.7 |
| | | 8 أطفال فأكثر | 23 | %15.3 |
| 7 | الدخل الشهري | أقل من 5000 ريال | 10 | %6.7 |
| | | 5001- 10000 ريال | 55 | %36.7 |
| | | 10001-15000 ريال | 66 | %44 |
| | | 15001- 20000ريال | 16 | %10.7 |
| | | 20001 ريال فأكثر | 3 | %2 |

### 3.3 أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير وبناء استبانة لقياس أثر مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي ، حيث تم الاسترشاد في بناء فقرات الاستبانة **بدراسة(الحوامدة،** 2001) **ودراسة (هيجان،** 1998)**، ودراسة(الهنداوي،** 1994)**، ودراسة (المير،** 1995) **دراسة** (Lynne & Ortlepp, 1994) **والمبينة في الملحق رقم (أ) وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:**

**القسم الأول:** ويشمل مجموعة فقرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة، وتتكون من سبعة فقرات تتناول المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، المركز الوظيفي، والدخل الشهري.

**القسم الثاني:** ويشمل مجموعة فقرات تتعلق بمصادر ضغوط العمل وتتكون من 62 فقرة موزعة كما يلي:

| | |
|---|---|
| أ- المصادر المتعلقة بالفرد | من فقرة (1) إلى فقرة ( 12) |
| ب- المصادر المتعلقة بالمنظمة | من فقرة (13) إلى فقرة (26 ) |
| ج – المصادر المتعلقة بالبيئة المادية | من فقرة (27) إلى فقرة (36) |
| د- المصادر المتعلقة بالوظيفة | من فقرة (37) إلى فقرة (52) |
| هـ- المصادر الاجتماعية | من فقرة (53) إلى فقرة (62) |

**القسم الثالث:** ويشمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس الرضا الوظيفي وتتكون من 12 فقرة.

وقد تم تحديد أوزان فقرات مصادر الضغوط والرضا الوظيفي على النحو التالي:

مصادر الضغوط :

| موافق بشده | موافق | لا أدري | معارض | معارض بشده |
|---|---|---|---|---|
| (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

الرضا الوظيفي :

| راضٍ جداً | راضٍ | راضٍ إلى حد ما | غير راضٍ | غير راضٍ مطلقاً |
|---|---|---|---|---|
| (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

3. 4 **صدق أداة الدراسة:** لقد تم عرض الاستبانة على (12) محكماً من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، من حذف وتعديل وإضافة ثم تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراته.

3. 5 **ثبات أداة الدراسة:**

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده من جهة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات ( الاتساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة

| رقم المتغير | أرقام الفقرات | اسم المتغير | معامل الثبات |
|---|---|---|---|
| 1 | 62-1 | مصادر ضغوط العمل | 0.9294 |
| 2 | 75-63 | الرضا الوظيفي | 0.8806 |
| 2-1 | 75-1 | كافة المتغيرات | 0.9141 |

3. 6 **أساليب التحليل الإحصائي :**

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الآتية وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS.10)

1 – مقياس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على النسب المئوية ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية .

2 – معامل الارتباط Correlation للتأكد من أهمية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة .

3 – تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لاختبار أثر

المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة .

4 – تحليل الانحدار المتعدد التـدرجي Stepwise Multiple Regression لاختبـار ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ في المتغيرات التابعة .

**3. 7 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:**

**المتغير المستقل**

**مصادر ضغوط العمل** هي : عبارة عن مثيرات يتعرض لها الفرد ويتفاعل معهـا ويستجيب لها وبالتالي تؤدي إلى التأثير عليه سلوكياً وجسمياً ونفسياً وهذا التأثير قد يكون سلبياً أو إيجابياً. وتتضمن مصادر الضغوط التالية:

**المصادر الفردية لضغوط العمل:** وهي مجموعة المصادر التي ترجع إلى الفرد نفسه والمتمثلة في القدرات والمهارات والخبرات ومفهومه عن ذاته وحالته النفسية والجسمية ونمط شخصيته ومركز التحكم والصراع الشخصي.

**المصادر التنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق ببناء المنظمة وتكوينها والعمليات المتعلقة بسير العمل بها مثل الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، أهداف المنظمة، تقييم الأداء، نظم الأجور والحوافز.

**مصادر البيئة المادية:** وهي العناصر المادية المكونة لبيئة العمل المادية المحيطة بالعاملين بالمنظمة، مثل الإضاءة والحرارة والتجهيزات و ووسائل السلامة المهنية.

**المصادر المتعلقة بالوظيفة:** وهي مجموعة العوامل التي تنبع من طبيعة الوظيفة ومكوناتها، وتشكل تأثيراً على شاغلها، مثل خصائص الدور وعب العمل والمستقبل للوظيفة والمكانة الوظيفية.

**المصادر الاجتماعية:** وهي مجموعة العناصر التي تنتج عن علاقات تفاعل الفرد مع البيئة الاجتماعية المحيطة به وتعامله مع عناصر المجتمع مثل الأقارب والأصدقاء والقيادات الاجتماعية والرسمية.

**المتغير التابع**

**الرضا الوظيفي:** هو : نتاج تفاعل مشاعر الفرد السلبية والإيجابية تجـاه العمـل ومدى توافق هذا التفاعل مع تطلعات الفرد وحاجاته وظروف العمل المحيطة به وما يكونه من اتجاهات وانطباعات تجاه العمل.

8.3 **حدود الدراسة**

منعاً للتشتت في الدراسة فقد تم تحديد الدراسة بالتالي:

أولاً: تقتصر الدراسة على الموظفين المبينين في جدول رقم (1).

ثانياً: تقتصر الدراسة على الموظفين الإداريين القائمين بأعمالهم خـلال فتـرة إجراء الدراسة وتوزيع الاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني من العـام الدراسي1424 –1425هـ ( 2003 - 2004م).

ثالثاً: تقتصر الدراسة على المؤسسة العامة للتعلـيم الفنـي والتـدريب المهنـي بالمملكة العربية السعودية.

رابعاً: تقتصر الدراسة على مصادر الضغوط المبينة في متغيرات الدراسة.

# الفصل الرابع

## عرض النتائج

### 1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة لمصادر الضغوط كما يلي:

| موافق بشده | موافق | لا أدري | معارض | معارض بشده |
|---|---|---|---|---|
| (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

وللرضا الوظيفي كما يلي:

| راضٍ جداً | راضٍ | راضٍ إلى حد ما | غير راضٍ | غير راضٍ مطلقاً |
|---|---|---|---|---|
| (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

| مرتفع | متوسط | منخفض |
|---|---|---|
| 3.5 فما فوق | 3.49-2.5 | 2.49-1 |

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

**الإجابة عن السؤال الأول : ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد، من وجهة نظر المبحوثين؟**

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد.

| اسم البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب النسبة | المستوى بالنسبة للمتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| مفهوم الذات | 4.08 | 0.54 | %81.60 | 3 | مرتفع |
| القدرات والمهارات | 4.24 | 0.53 | %84.87 | 1 | مرتفع |
| الحالة النفسية والصحية | 3.44 | 0.65 | %68.87 | 5 | متوسط |
| نمط الشخصية | 4.17 | 0.61 | %83.33 | 2 | مرتفع |
| مركز التحكم | 4.07 | 0.74 | %81.33 | 4 | مرتفع |
| الصراع الشخصي | 3.35 | 0.74 | %66.93 | 6 | متوسط |
| العوامل مجتمعة | 3.89 | 0.35 | %77.82 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.89) وبأهمية نسبية بلغت (77.82%)، مما يؤشر على أن مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد جاءت بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد القدرات والمهارات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.24)، وأهمية نسبية بلغت(84.87%)، تلاها بُعد(نمط الشخصية) بمتوسط حسابي بلغ(4.17)، وأهمية نسبية بلغت(83.33%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد(مفهوم الذات) بمتوسط حسابي بلغ(4.08)، وأهمية نسبية بلغت(81.60%)، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بُعد الصراع الشخصي بمتوسط حسابي بلغ(3.35)، وأهمية نسبية بلغت(66.93%).

وتفسر هذه النتيجة على أنه يمكن أن يكون ضعف في البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة للقيادات الإدارية، وعدم شموليتها لجوانب العمل المختلفة، وكذلك تنقل القيادات الإدارية بين وظائف مختلفة خلال مدة قصيرة، مما يؤدي إلى عدم التمكن من كافة جوانب العمل في الوظائف أو المناصب القيادية الجديدة. كما يعتمد كثيراً من القادة الإداريين على الموظفين المختصين في إنجاز الكثير من الأعمال دون معرفة كيفية

إنجاز هذه الأعمال ويمكن أن يكون السبب في ذلك إلى التباعد بين الوحدات التدريبية والاختلاف الكبير بين البرامج التدريبية المقدمة بها مما يشكل مصدراً للضغط ولهذا السبب جاءت القدرات والمهارات في المرتبة الأولى.

**الإجابة عن السؤال الثاني : ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة، من وجهة نظر المبحوثين؟**

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة.

| اسم البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب النسبة | المستوى بالنسبة للمتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| الهيكل التنظيمي | 3.62 | 0.86 | %72.40 | 2 | مرتفع |
| الأجور والحوافز | 3.53 | 0.81 | %70.60 | 3 | مرتفع |
| السياسات التنظيمية | 2.86 | 0.96 | %57.27 | 7 | متوسط |
| تقييم الأداء | 3.46 | 0.72 | %69.20 | 6 | متوسط |
| الضغوط التقنية | 3.51 | 0.68 | %70.27 | 5 | مرتفع |
| أهداف المنظمة | 3.71 | 0.68 | %74.27 | 1 | مرتفع |
| صنع القرار | 3.52 | 0.77 | %70.33 | 4 | مرتفع |
| العوامل مجتمعة | 3.46 | 0.43 | %69.19 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة) كان متوسطاً حيث بلغ(3.46) وبأهمية نسبية بلغت (69.19%)، مما يؤشر على أن مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة جاءت بدرجة متوسطة، واحتل بُعد أهداف المنظمة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.71)، وأهمية نسبية بلغت(74.27%)، تلاها بُعد(الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ(3.62)، وأهمية نسبية بلغت(72.40%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد(الأجور والحوافز) بمتوسط حسابي

بلغ (3.53)، وأهمية نسبية بلغت(70.60%)، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بُعد السياسات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ(2.86)، وأهمية نسبية بلغت(57.27%).

ويعود ذلك لوجود أهداف عامة ثابتة للمنظمة، ولكن هناك أهداف فرعية تتغير من فترة إلى أخرى، أو تضاف أهداف جديدة مما يستدعي أن تركز المؤسسة جهودها على تحقيق الأهداف الجديدة وتقليل الاهتمام بالأهداف الأخرى، مما يشكل مصدراً للضغوط على العاملين في المؤسسة. بالإضافة للتطوير المستمر في المؤسسة وتغيير الهيكل والتغيير في مراكز السلطة والصلاحيات والاتجاه نحو اللامركزية وتغيير مستمر في إجراءات العمل. كما وأن عدم ثبات سلم الرواتب بين الموظفين وثبات العلاوة السنوية وعدم قدرة سلم الرواتب على التمييز بين العاملين المتميزين في العمل وكذا لا يوجد نظام لحوافز المادية يستطيع القائد الإداري تقديمها للعاملين المتميزين وذلك لأن المؤسسة مرتبطة مالياً بوزارة المالية ومحددة بها بنود الصرف ولا تستطيع تجاوز هذه البنود.

**الإجابة عن السؤال الثالث : ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية، من وجهة نظر المبحوثين؟**

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية.

| اسم البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب النسبة | المستوى بالنسبة للمتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| الضوضاء | 3.28 | 0.65 | %65.60 | 4 | متوسط |
| الإضاءة | 3.82 | 0.94 | %76.33 | 1 | مرتفع |
| درجة الحرارة | 3.43 | 0.88 | %68.67 | 3 | متوسط |
| توفر التجهيزات | 3.56 | 0.70 | %71.27 | 2 | مرتفع |
| الأمن والسلامة المهنية | 2.67 | 0.67 | %53.40 | 5 | متوسط |
| العوامل مجتمعة | 3.35 | 0.38 | %67.05 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية) كان متوسطاً حيث بلـغ(3.35) وبأهميـة نسبيـة بلغـت (67.05%)، مما يؤشر على أن مصادر الضغوط المتعلقـة بالبيئـة الماديـة جاءت بدرجة متوسطة، واحتل بُعد الإضاءة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.82)، وأهمية نسبية بلغت(76.33%)، تلاها بُعد(توفر التجهيزات) بمتوسط حسابي بلغ(3.56)، وأهمية نسبية بلغت(71.27%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد(درجة الحرارة) بمتوسط حسابي بلغ(3.43)، وأهمية نسبية بلغت(68.67%)، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بُعد الأمن والسلامة المهنية بمتوسط حسابي بلغ(2.67)، وأهمية نسبية بلغت(53.40%).

ويعزى ذلك إلى أن الكثير من المباني التدريبية هي عبارة عن مباني مستأجرة وغير مناسبة للعملية التدريبية وبالتالي لم يتم تجهيزها وتنظيمها لتكون وحدة تدريبية وكذلك فإن الكثير من ورش وأماكن التدريب غير مناسبة ولم تجهز التجهيز المناسب. كما وأن المؤسسة تعد المتدربين أساساً للقطاع الخاص، وبالتالي فإنها لا بد أن توفر التجهيزات التدريبية المناسبة لسوق العمل في القطاع الخاص، ومواكبة كل جديدة في سوق العمل. وتوفير هذه التجهيزات يتطلب توفير اعتمادات مالية في الميزانية المخصصة من وزارة المالية.

**الإجابة عن السؤال الرابع : ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة، من وجهة نظر المبحوثين؟**

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة.

| اسم البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب النسبة | المستوى بالنسبة للمتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| صراع الدور | 3.21 | 0.99 | %64.27 | 6 | متوسط |
| غموض الدور | 3.60 | 0.84 | %72.07 | 2 | مرتفعة |
| عبء العمل | 3.36 | 0.87 | %67.13 | 5 | متوسط |
| المستقبل الوظيفي | 2.80 | 0.81 | %55.93 | 8 | متوسط |
| المسؤولية عن الآخرين | 3.77 | 0.77 | %75.40 | 1 | مرتفعة |
| المكانة الوظيفية | 3.39 | 0.84 | %67.87 | 4 | متوسط |
| حوافز الوظيفة | 2.87 | 0.89 | %57.47 | 7 | متوسط |
| التدريب والتطوير المهني | 3.54 | 0.87 | %70.73 | 3 | مرتفعة |
| العوامل مجتمعة | 3.32 | 0.39 | %66.36 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة) كان متوسطاً حيث بلغ(3.32) وبأهمية نسبية بلغت (%66.36)، مما يؤشر على أن مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة جاءت بدرجة متوسطة، واحتل بُعد المسؤولية عن الآخرين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.77)، وأهمية نسبية بلغت(%75.40)، تلاها بُعد(غموض الدور) بمتوسط حسابي بلغ(3.60)، وأهمية نسبية بلغت(%72.07)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد(التدريب والتطوير المهني) بمتوسط حسابي بلغ(3.54)، وأهمية نسبية بلغت(%70.73)، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بُعد المستقبل الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ(2.80)، وأهمية نسبية بلغت(%55.93).

وقد يعود ذلك إلى الدور الاجتماعي الذي يمارسه القائد الإداري وشعوره بالمسؤولية عمن يعملون معه ومحاولته حل المشاكل المتعلقة بهم سواء كانت مشاكل متعلقة بالعمل أو بين الزملاء وبالتالي يشكل ذلك مصدراً للضغط على القائد الإداري لأن ذلك يعتبر عبء إضافي على أعباءه الأساسية. ولعل عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات والمهام للعاملين وعدم توزيعها بالشكل المناسب بين العاملين وكذلك التغيير المستمر في إجراءات العمل الناتجة عن التطوير المستمر في المؤسسة، وكذلك إضافة صلاحيات ومسؤوليات ومهام جديدة لم تكن موجودة مسبقاً بالإضافة إلى أن اللوائح في بعض الوحدات التدريبية قديمة، وتمت إضافة الكثير من الصلاحيات والمسؤوليات بموجب قرارات رسمية ولم تدرج ضمن هذه اللوائح التي يرجع لها العاملين في عملهم وخاصة العاملين الجدد. كما وأن ضعف البرامج التدريبية والتطويرية واقتصارها على جوانب محددة في العمل وعدم شموليتها وكذلك فإن بعض العاملين تسند لهم مهام جديدة دون تلقي التدريب اللازم عليها.

**الإجابة عن السؤال الخامس: ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد مصادر الضغوط الاجتماعية، من وجهة نظر المبحوثين؟**

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد المصادر الاجتماعية.

| اسم البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب النسبة | المستوى بالنسبة للمتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| المشاكل الأسرية | 3.87 | 0.97 | %77.47 | 1 | مرتفعة |
| الأصدقاء | 3.53 | 0.85 | %70.60 | 5 | مرتفعة |
| الأقارب | 3.61 | 0.86 | %72.27 | 3 | مرتفعة |
| العلاقات المتبادلة | 3.71 | 0.83 | %74.27 | 2 | مرتفعة |
| القيادات الاجتماعية | 3.53 | 0.87 | %70.67 | 4 | مرتفعة |
| العوامل مجتمعة | 3.65 | 0.60 | %73.00 | - | مرتفعة |

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(مصادر الضغوط الاجتماعية) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.65) وبأهمية نسبية بلغت (73%)، مما يؤشر على أن مصادر الضغوط الاجتماعية جاءت بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد المشاكل الأسرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وأهمية نسبية بلغت(77.47%)، تلاها بُعد(علاقات المنفعة المتبادلة) بمتوسط حسابي بلغ(3.71)، وأهمية نسبية بلغت(74.27%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد(الأقارب) بمتوسط حسابي بلغ(3.61)، وأهمية نسبية بلغت(72.27%)، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بُعد الأصدقاء بمتوسط حسابي بلغ(3.53)، وأهمية نسبية بلغت (70.60%).

وهذا ينبع من كبر حجم الأسرة السعودية وزيادة مسؤوليتها واحتياجاتها وبالتالي المتابعة المستمرة لتحقيق هذه الاحتياجات ويشكل ذلك حيزاً كبيراً في تفكير رب الأسرة مما يجعل تأثيره يمتد للعمل ويسبب بذلك مصدراً من مصادر الضغوط على العاملين. وأن مجتمعنا هو مجتمع قبلي بالدرجة الأولى ويقدس العلاقات الأسرية التي تربط بين أفراد الأسرة أو القبيلة، وكون القيادات الإدارية تعمل في نفس المنظمة التي ينتمون إليها وبالتالي لا بد أن يستجيب للضغوط التي تمارسها القيادات الاجتماعية لتحقيق مصالح لهم حتى لا يكون القائد الإداري منبوذ اجتماعياً أو شخص غير مرغوب فيه. إضافة إلى أن أي قائد إداري يتلقى تسهيلات لإنجاز أعمال تخصه أو مصالح في منظمات إدارية أخرى ويتلقى مساعدة كبيرة من الآخرين سواء كان ذلك في تجاوز بعض الإجراءات أو في سرعة إنجاز المصالح، وهذا يتطلب أن يقابل ذلك بتحقيق مصالح الآخرين في الوحدة التدريبية التي يعمل بها مما يشكل ذلك حرجاً كبيراً ومصدراً للضغوط.

**الإجابة عن السؤال السادس: ما هو الترتيب التنازلي، لأبعاد الرضا الوظيفي، من وجهة نظر المبحوثين؟**

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد الرضا الوظيفي.

| اسم البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب النسبة | المستوى بالنسبة للمتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| الرضا عن الراتب | 2.82 | 0.93 | %56.33 | 6 | متوسطة |
| الرضا عن الترقية | 2.75 | 0.96 | %54.93 | 7 | متوسطة |
| الرضا عن الأمن الوظيفي | 3.71 | 0.76 | %74.20 | 4 | مرتفعة |
| الرضا عن علاقة زملاء العمل | 4.11 | 0.58 | %82.27 | 1 | مرتفعة |
| الرضا عن الإنجاز | 3.87 | 0.84 | %77.47 | 2 | مرتفعة |
| الرضا عن بيئة العمل | 3.59 | 0.82 | %71.73 | 5 | مرتفعة |
| الرضا عن الرؤوساء | 3.81 | 0.82 | %76.13 | 3 | مرتفعة |
| العوامل مجتمعة | 3.52 | 0.57 | %70.44 | - | مرتفعة |

يتضح من الجدول رقم (10) بأن المبحوثين ينظرون نظرة إعتيادية ذات نسبة مرتفعة الى إجمالي المتغير التابع(الرضا الوظيفي) والبالغة(3.52)، وقد شملت هذه النظرة الاعتيادية المرتفعة على التوالي، كلاً من بُعد (الرضا عن علاقة زملاء العمل، والرضا عن الإنجاز، والرضا عن الرؤوساء، والرضا عن الأمن الوظيفي، والرضا عن بيئة العمل)، حاز على الأهمية العليا فيها بُعد (الرضا عن علاقة زملاء العمل) بمتوسط حسابي قدره(4.11) ، ثم تلته المتوسطات الحسابية حسب التعاقب الأبعاد الأخرى بمتوسطات(3.87) و(3.81) و(3.71) و(3.59)، بينما حظي بُعدي (الرضا عن الراتب، الرضا عن الترقية) الأهمية المتوسطة بمتوسط حسابي قدره (2.82، 2.75)، مما يعني أن المبحوثين تتركز تصوراتهم على المعطيات المادية، وبالذات(الرواتب والأجور)، وقد أفادوا بعدم تناسب المكافآت مع أداءهم، فضلاً عن أن الرضا الوظيفي إزاء الأبعاد الأخرى المتضمنة فيه، لا يعني بالضرورة الرضا عن بُعد المكافآت، ومثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة، لدى العاملين والموظفين بصفة عامة،

وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى.

**الإجابة عن السؤال السابع: ما هي العلاقات الارتباطية بين مصادر الضغوط، والرضا الوظيفي؟**

جدول رقم (11)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل(مصادر الضغوط) كلاً وبأبعاده وبين المتغير التابع(الرضا الوظيفي).

| الأبعاد المستقلة | المتغير التابع (الرضا الوظيفي) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد | 0.759 | 0.000 |
| مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة | 0.639 | 0.000 |
| مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية | 0.478 | 0.001 |
| مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة | 0.560 | 0.000 |
| مصادر الضغوط الاجتماعية | 0.726 | 0.000 |
| مصادر الضغوط مجتمعة | 0.754 | 0.000 |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يوضح الجدول رقم(11) درجات العلاقة بين مصادر الضغوط، بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية مجتمعة، والرضا الوظيفي حيث جاءت معاملات الارتباط بصورة عامة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.01)، وتدل على مدى العلاقة القوية بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.754) وبلغت أقوى علاقة ارتباط على صعيد البعد المنفرد(مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد)(0.759) وكانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت بين (مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية) والرضا الوظيفي(0.478) ويستدل من هذه النتائج بأن مصادر الضغوط لها علاقة هامة وذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي، ولكنها بالرغم من ذلك فهي علاقة معنوية على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع.

## 2.4 اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد(مفهوم الذات، القدرات والمهارات، الحالة النفسية والصحية، نمط الشخصية، مركز التحكم، الصراع الشخصي) في الرضا الوظيفي.**

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية الفرضية الأولى.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية الفرضية الأولى.

| المصدر | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 6 | 13.786 | 2.298 | | |
| الخطأ | 143 | 10.132 | 0.071 | 32.43 | 0.000 |
| الكلي | 149 | 23.918 | | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha$ =0.0001)

معامل التحديد (R2) = 0.576

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha$ =0.01) ودرجات حرية (6، 143) = 2.802

يتبين من معطيات جدول رقم(12) ثبات صلاحية الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(32.43) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha$=0.01) ودرجات حرية(6، 143) والبالغة(2.802)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد) يُفسر ما مقداره (57.6%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد بإبعاده المختلفة في الرضا الوظيفي.

| مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمةt المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| مفهوم الذات | 0.128 | 0.044 | 0.174 | *2.936 | 0.004 |
| القدرات والمهارات | 0.026 | 0.047 | 0.034 | **0.546 | 0.586 |
| الحالة النفسية والصحية | 0.099 | 0.036 | 0.160 | *2.773 | 0.006 |
| نمط الشخصية | 0.21 | 0.038 | 0.313 | *5.460 | 0.000 |
| مركز التحكم | 0.199 | 0.032 | 0.368 | *6.271 | 0.000 |
| الصراع الشخصي | 0.171 | 0.031 | 0.317 | *5.578 | 0.000 |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

•• غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(13)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (مفهوم الذات، الحالة النفسية والصحية، نمط الشخصية، مركز التحكم، الصراع الشخصي) هي أكثر متغيرات مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد تأثيراً في الرضا الوظيفي، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات (0.174، 0.160، 0.313، 0.368، 0.317) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(2.936، 2.773، 5.460، 6.271، 5.578)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(القدرات والمهارات) ليس له أثر في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( α= 0.05)، حيث قيمة(t) المحسوبة(0.546)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد(مفهوم الذات، القدرات والمهارات، الحالة

النفسية والصحية، نمط الشخصية، مركز التحكم، الصراع الشخصي) في الرضا الوظيفي، يتبين من الجدول رقم(14)، فإن مركز التحكم يفسر ما مقداره(26.1 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثانية متغير الصراع الشخصي حيث يفسر مع مركز التحكم(38.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير نمط الشخصية حيث فسر مع المتغيرين السابقين(50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير مفهوم الذات حيث فسر مع المتغيرات الثلاثة السابقة(55.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الحالة النفسية والصحية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(57.6%) من التباين في الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

جدول (14)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد(مفهوم الذات، القدرات والمهارات، الحالة النفسية والصحية، نمط الشخصية، مركز التحكم، الصراع الشخصي) كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F* |
|---|---|---|---|
| مركز التحكم | 0.261 | 52.20 | 0.000 |
| الصراع الشخصي | 0.381 | 45.23 | 0.000 |
| نمط الشخصية | 0.504 | 49.46 | 0.000 |
| مفهوم الذات | 0.553 | 44.78 | 0.000 |
| الحالة النفسية والصحية | 0.576 | 39.04 | 0.000 |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار متغير (القدرات والمهارات)

مما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد(مفهوم الذات، الحالة النفسية والصحية، نمط الشخصية، مركز التحكم، الصراع الشخصي) في الرضا

الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد(مفهوم الذات، الحالة النفسية والصحية، نمط الشخصية، مركز التحكم، الصراع الشخصي) في الرضا الوظيفي.

2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(القدرات والمهارات) في الرضا الوظيفي، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة لهذا المتغير أقل من قيمها الجدولية وضعف معامل(Beta) لهذا المتغير والمبين في الجدول ذاته.

**الفرضية الثانية وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة(الهيكل التنظيمي، الأجور والحوافز، السياسات التنظيمية، تقييم الأداء، الضغوط التقنية، أهداف المنظمة، صنع القرار) في الرضا الوظيفي.**

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية الفرضية الثانية.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية الفرضية الثانية.

| المصدر | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 7 | 19.226 | 2.747 | 13.993 | 0.000 |
| الخطأ | 142 | 27.873 | 0.196 | | |
| الكلي | 149 | 47.099 | | | |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha$ =0.0001)

معامل التحديد (R2) = 0.408

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha$ =0.01) ودرجات حرية (7، 142)=2.639

يتبين من معطيات جدول رقم(15) ثبات صلاحية الفرضية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(13.993) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α =0.01) ودرجات حرية(7، 142) والبالغة(2.639)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة) يُفسر ما مقداره (40.8%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الثانية.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة بأبعادها المختلفة في الرضا الوظيفي.

| مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| الهيكل التنظيمي | 0.031 | 0.044 | 0.047 | **0.702 | 0.484 |
| الأجور والحوافز | 0.234 | 0.055 | 0.337 | *4.468 | 0.000 |
| السياسات التنظيمية | 0.077 | 0.047 | 0.132 | **1.641 | 0.103 |
| تقييم الأداء | 0.095 | 0.050 | 0.038 | **0.541 | 0.589 |
| الضغوط التقنية | 0.046 | 0.056 | 0.055 | **0.813 | 0.418 |
| أهداف المنظمة | 0.076 | 0.062 | 0.092 | **1.227 | 0.222 |
| صنع القرار | 0.166 | 0.057 | 0.227 | *2.885 | 0.005 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(16)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار( t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الأجور والحوافز، صنع القرار) هي أكثر متغيرات مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة تأثيراً في الرضا الوظيفي، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات (0.337، 0.227) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(4.468، 2.885)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، تقييم الأداء، الضغوط التقنية، أهداف المنظمة) ليس لها أثر في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث قيمة(t) المحسوبة(0.702، 1.641، 0.541، 0.813، 1.227)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة(الهيكل التنظيمي، الأجور والحوافز، السياسات التنظيمية، تقييم الأداء، الضغوط التقنية، أهداف المنظمة، صنع القرار) في الرضا الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم(17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الأجور والحوافز تفسر ما مقداره (27.9 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير صنع القرار حيث فسر مع متغير الأجور والحوافز ما مقداره(39.4%) من التباين في الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

جدول (17)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة(الهيكل التنظيمي، الأجور والحوافز، السياسات التنظيمية، تقييم الأداء، الضغوط التقنية، أهداف المنظمة، صنع القرار) كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F• |
|---|---|---|---|
| الأجور والحوافز | 0.279 | 57.31 | 0.000 |
| صنع القرار | 0.394 | 43.42 | 0.000 |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

خرج من معادلة الانحدار المتغيرات(الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، تقييم الأداء، الضغوط التقنية، أهداف المنظمة)

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة(الأجور والحوافز، صنع القرار) في الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة(الأجور والحوافز، صنع القرار)في الرضا الوظيفي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، تقييم الأداء، الضغوط التقنية، أهداف المنظمة) في الرضا الوظيفي، حيث كانت قيم (t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمتها الجدولية وضعف معاملات(Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

**الفرضية الثالثة وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المصادر المتعلقة بالبيئة المادية(الضوضاء، الإضاءة، درجة الحرارة، توفر التجهيزات، الأمن والسلامة المهنية) في الرضا الوظيفي.**

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية الفرضية الثالثة.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية الفرضية الثالثة.

| المصدر | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 5 | 10.771 | 2.154 | | |
| الخطأ | 145 | 36.328 | 0.252 | 8.539 | 0.000 |
| الكلي | 149 | 47.099 | | | |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha$ =0.0001)

معامل التحديد ($R^2$) = 0.229

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha$ = 0.01) ودرجات حرية (5، 145)-3.017

يتبين من معطيات جدول رقم(18) ثبات صلاحية الفرضية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(8.539) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α=0.01) ودرجات حرية(5، 145) والبالغة(3.017)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (المصادر المتعلقة بالبيئة المادية) يُفسر ما مقداره (22.9%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المصادر المتعلقة بالبيئة المادية بإبعادها المختلفة في الرضا الوظيفي.

| المصادر المتعلقة بالبيئة المادية | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| الضوضاء | 0.099 | 0.064 | 0.113 | **1.540 | 0.126 |
| الإضاءة | 0.152 | 0.048 | 0.255 | *3.178 | 0.002 |
| درجة الحرارة | 0.076 | 0.047 | 0.120 | **1.627 | 0.106 |
| توفر التجهيزات | 0.231 | 0.064 | 0.289 | *3.626 | 0.000 |
| الأمن والسلامة المهنية | 0.051 | 0.061 | 0.061 | **0.831 | 0.408 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الإضاءة، توفر التجهيزات) هي أكثر متغيرات المصادر المتعلقة بالبيئة المادية تأثيراً في الرضا الوظيفي، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات (0.255، 0.289) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(3.178، 3.626)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الضوضاء، درجة الحرارة، الأمن والسلامة المهنية) ليس لها أثر في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha$= 0.05)، حيث قيمة(t) المحسوبة(1.540، 1.627، 0.831)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha$= 0.05).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المصادر المتعلقة بالبيئة المادية(الضوضاء، الإضاءة، درجة الحرارة، توفر التجهيزات، الأمن والسلامة المهنية) في الرضا الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن توفر التجهيزات يفسر ما مقداره(14.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الإضاءة حيث فسر مع متغير توفر التجهيزات ما مقداره (19.9%) من التباين في الرضا الوظيفي كمتغير تابع .

جدول (20)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال المصادر المتعلقة بالبيئة المادية(الضوضاء، الإضاءة، درجة الحرارة، توفر التجهيزات، الأمن والسلامة المهنية) كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F* |
|---|---|---|---|
| توفر التجهيزات | 0.143 | 24.74 | 0.000 |
| الإضاءة | 0.199 | 18.24 | 0.000 |

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.01 )

خرج من معادلة الانحدار المتغيرات(الضوضاء، درجة الحرارة، الأمن والسلامة المهنية)

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات المصادر المتعلقة بالبيئة المادية(الضوضاء، توفر التجهيزات) في الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة

إحصائية لمتغيرات المصادر المتعلقة بالبيئة المادية(الإضاءة، توفر التجهيزات) في الرضا الوظيفي.

2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات(الضوضاء، درجة الحرارة، الأمن والسلامة المهنية) في الرضا الوظيفي، حيث كانت قيم (t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمتها الجدولية وضعف معاملات(Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

**الفرضية الرابعة وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المصادر المتعلقة بالوظيفة(صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، المستقبل الوظيفي، المسؤولية عن الآخرين، المكانة الوظيفية، حوافز الوظيفة، التدريب والتطوير المهني) في الرضا الوظيفي.**

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية الفرضية الرابعة.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية الفرضية الرابعة.

| المصدر | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 8 | 14.783 | 1.848 | | |
| الخطأ | 141 | 32.316 | 0.229 | 8.06 | 0.000 |
| الكلي | 149 | 47.099 | | | |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha$ =0.0001)

معامل التحديد ($R^2$) = 0.314

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha$ =0.01) ودرجات حرية (8، 149)=2.511

يتبين من معطيات جدول رقم(21) ثبات صلاحية الفرضية الرابعة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(8.06) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α =0.01) ودرجات حرية(8، 141) والبالغة(2.511)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (المصادر المتعلقة بالوظيفة) يُفسر ما مقداره (31.4%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الرابعة.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المصادر المتعلقة بالوظيفة بإبعادها المختلفة في الرضا الوظيفي.

| المصادر المتعلقة بالوظيفة | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمةt المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| صراع الدور | 0.101 | 0.042 | 0.178 | **2.382 | 0.019 |
| غموض الدور | 0.200 | 0.052 | 0.298 | *3.823 | 0.000 |
| عبء العمل | 0.016 | 0.052 | 0.025 | ***0.309 | 0.758 |
| المستقبل الوظيفي | 0.030 | 0.053 | 0.043 | ***0.567 | 0.572 |
| المسؤولية عن الآخرين | 0.043 | 0.055 | 0.059 | ***0.789 | 0.432 |
| المكانة الوظيفية | 0.072 | 0.057 | 0.108 | ***1.259 | 0.210 |
| حوافز الوظيفة | 0.150 | 0.052 | 0.237 | *2.866 | 0.005 |
| التدريب والتطوير المهني | 0.038 | 0.050 | 0.059 | ***0.776 | 0.439 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.05)

*** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(22)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار( t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (غموض الدور ، حوافز الوظيفة) هي أكثر متغيرات المصادر المتعلقة بالوظيفة تأثيراً في الرضا الوظيفي، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات (0.298، 0.237) وبدلالة قيم (t)

المحسوبة والبالغة(3.823، 2.866)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ويتضح من الجدول رقم(22)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار( t) أن المتغير الفرعي التالي والمتعلق(صراع الدور) له تأثير في الرضا الوظيفي، عند مستوى دلالة (α= 0.01). حيث بلغت قيمة معامل(Beta) لهذا المتغير(0.178) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة(2.382)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(1.645)

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(عبء العمل، المستقبل الوظيفي، المسؤولية عن الآخرين، المكانة الوظيفية، التدريب والتطوير المهني) ليس لها أثر في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث قيمة(t) المحسوبة (0.309، 0.567، 0.789، 1.259، 0.776)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المصادر المتعلقة بالوظيفة(صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، المستقبل الوظيفي، المسؤولية عن الآخرين، المكانة الوظيفية، حوافز الوظيفة، التدريب والتطوير المهني) في الرضا الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم (23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن غموض الدور يفسر ما مقداره(18.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير حوافز الوظيفة وفسر مع متغير غموض الدور(25.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير صراع الدور حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(30%) من التباين في الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

جدول (23)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال المصادر المتعلقة بالوظيفة(صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، المستقبل الوظيفي، المسؤولية عن الآخرين، المكانة الوظيفية، حوافز الوظيفة، التدريب والتطوير المهني) كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F* |
|---|---|---|---|
| غموض الدور | 0.184 | 33.37 | 0.000 |
| حوافز الوظيفة | 0.259 | 25.63 | 0.000 |
| صراع الدور | 0.300 | 20.90 | 0.000 |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتغيرات(عبء العمل، المستقبل الوظيفي، المسؤولية عن الآخرين، المكانة الوظيفية، حوافز الوظيفة، التدريب والتطوير المهني )

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات المصادر المتعلقة بالوظيفة(صراع الدور، غموض الدور، حوافز الوظيفة) في الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات المصادر المتعلقة بالوظيفة(صراع الدور، غموض الدور، حوافز الوظيفة) في الرضا الوظيفي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات(عبء العمل، المستقبل الوظيفي، المسؤولية عن الآخرين، المكانة الوظيفية، التدريب والتطوير المهني) في الرضا الوظيفي، حيث كانت قيم (t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمتها الجدولية وضعف معاملات(Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

**الفرضية الخامسة وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المصادر الاجتماعية(المشاكل الأسرية، الأصدقاء، الأقارب، العلاقات المتبادلة، القيادات الاجتماعية) في الرضا الوظيفي.**

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية الفرضية الخامسة.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية الفرضية الخامسة.

| المصدر | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 5 | 31.980 | 6.396 | 32.09 | 0.000 |
| الخطأ | 144 | 28.698 | 0.199 | | |
| الكلي | 149 | 60.678 | | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.0001)

معامل التحديد ($R^2$) = 0.527

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5، 144)=3.017

يتبين من معطيات جدول رقم(24) ثبات صلاحية الفرضية الخامسة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(32.09) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α=0.01) ودرجات حرية(5، 144) والبالغة(3.017)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (المصادر الاجتماعية) يُفسر ما مقداره (52.7%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الخامسة.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المصادر الاجتماعية بإبعادها المختلفة في الرضا الوظيفي.

| مستوى دلالة t | قيمةt المحسوبة | Beta | الخطأ المعياري | B | المصادر الاجتماعية |
|---|---|---|---|---|---|
| 0.000 | *3.987 | 0.250 | 0.041 | 0.165 | المشاكل الأسرية |
| 0.000 | *3.955 | 0.261 | 0.049 | 0.196 | الأصدقاء |
| 0.000 | *4.446 | 0.284 | 0.047 | 0.210 | الأقارب |
| 0.161 | **1.410 | 0.121 | 0.066 | 0.093 | العلاقات المتبادلة |
| 0.066 | **1.850 | 0.153 | 0.061 | 0.113 | القيادات الاجتماعية |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار( t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المشاكل الأسرية، الأصدقاء، الأقارب) هي أكثر متغيرات المصادر الاجتماعية تأثيراً في الرضا الوظيفي، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات (0.250، 0.261، 0.284) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(3.987، 3.955، 4.446)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العلاقات المتبادلة، القيادات الاجتماعية) ليس لها أثر في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث قيمة(t) المحسوبة(1.410، 1.850)، وهي غيردالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المصادر الاجتماعية(المشاكل الأسرية، الأصدقاء الأقارب، العلاقات المتبادلة، القيادات الاجتماعية) في الرضا الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم(26)

والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الأصدقاء يفسر ما مقداره(27.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الأقارب وفسر مع متغير الأصدقاء(41.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المشاكل الأسرية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(52.7%) من التباين في الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

جدول (26)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال المصادر الاجتماعية(المشاكل الأسرية، الأصدقاء، الأقارب، العلاقات المتبادلة، القيادات الاجتماعية) كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F* |
|---|---|---|---|
| الأصدقاء | 0.273 | 55.44 | 0.000 |
| الأقارب | 0.418 | 52.85 | 0.000 |
| المشاكل الأسرية | 0.527 | 44.62 | 0.000 |

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتغيرات(العلاقات المتبادلة، القيادات الاجتماعية)

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات المصادر الاجتماعية(المشاكل الأسرية، الأصدقاء، الأقارب) في الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات المصادر الاجتماعية(المشاكل الأسرية، الأصدقاء، الأقارب) في الرضا الوظيفي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات(العلاقات المتبادلة، القيادات الاجتماعية) في الرضا الوظيفي، حيث

كانت قيم(t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمتها الجدولية وضعف معاملات (Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

**الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ 0.05) لتصورات العاملين تجاه مصادر الضغوط تعزى للمتغيرات الشخصية.**

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي(ONE WAY ANOVA).

جدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين تجاه مصادر الضغوط.

| اسم المتغير | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | وسط المربعات | قيم (F) المحسوبة | مستوى دلالة (F) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي | بين المجموعات | 4 | 0.677 | 0.169 | 2.21 | 0.067 |
| | داخل المجموعات | 145 | 8.713 | 0.060 | | |
| الخبرة | بين المجموعات | 3 | 0.152 | 0.051 | 0.802 | 0.49 |
| | داخل المجموعات | 146 | 9.238 | 0.063 | | |
| العمر | بين المجموعات | 3 | 0.398 | 0.133 | 2.15 | 0.096 |
| | داخل المجموعات | 146 | 8.992 | 0.062 | | |
| الحالة الاجتماعية | بين المجموعات | 1 | 0.214 | 0.214 | 3.44 | 0.065 |
| | داخل المجموعات | 148 | 9.176 | 0.062 | | |
| عدد الأطفال | بين المجموعات | 3 | 0.120 | 0.039 | 0.629 | 0.597 |
| | داخل المجموعات | 146 | 9.270 | 0.064 | | |
| المسمى الوظيفي | بين المجموعات | 7 | 0.371 | 0.053 | 0.834 | 0.561 |
| | داخل المجموعات | 142 | 9.019 | 0.064 | | |
| الدخل الشهري | بين المجموعات | 4 | 0.056 | 0.014 | 0.218 | 0.928 |
| | داخل المجموعات | 145 | 9.334 | 0.064 | | |

• جميع قيم (F) غير معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)

يتبين من الجدول رقم (27) أنه لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تجاه مصادر الضغوط تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، الخبرة) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تجاه مصادر الضغوط، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، الخبرة) ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تجاه مصادر الضغوط تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، الخبرة). استناداً إلى قيم(F) المحسوبة أقل من قيم (F) الجدولية، وقيم(F) المحسوبة هي: للمؤهل العلمي(2.21) وللخبرة(0.802) وللعمر(2.15) وللحالة الاجتماعية(3.44) وللمسمى الوظيفي(0.834)، ولعدد الأطفال(0.629) وللدخل الشهري(0.218)، وكما يشير الجدول رقم(27)، والتفسير المحتمل لهذه النتيجة قد يعود للتجانس بين أفراد مجتمع الدراسة.

**الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتصورات العاملين تجاه الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.**

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي(ONE WAY ANOVA).

جدول رقم (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين تجاه الرضا الوظيفي.

| اسم المتغير | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | وسط المربعات | قيم (F) المحسوبة* | مستوى دلالة (F) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي | بين المجموعات | 4 | 1.843 | 0.461 | 1.476 | 0.212 |
| | داخل المجموعات | 145 | 45.256 | 0.312 | | |
| الخبرة | بين المجموعات | 3 | 2.421 | 0.807 | 2.637 | 0.052 |
| | داخل المجموعات | 146 | 44.678 | 0.306 | | |
| العمر | بين المجموعات | 3 | 0.618 | 0.206 | 0.647 | 0.586 |
| | داخل المجموعات | 146 | 46.481 | 0.318 | | |
| الحالة الاجتماعية | بين المجموعات | 1 | 0.595 | 0.595 | 1.894 | 0.171 |
| | داخل المجموعات | 148 | 46.504 | 0.314 | | |
| عدد الأطفال | بين المجموعات | 3 | 0.986 | 0.329 | 1.041 | 0.376 |
| | داخل المجموعات | 146 | 46.113 | 0.316 | | |
| المسمى الوظيفي | بين المجموعات | 7 | 1.518 | 0.217 | 0.676 | 0.692 |
| | داخل المجموعات | 142 | 45.581 | 0.321 | | |
| الدخل الشهري | بين المجموعات | 4 | 2.318 | 0.579 | 1.87 | 0.118 |
| | داخل المجموعات | 145 | 44.781 | 0.309 | | |

* جميع قيم (F) غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول رقم (28) أنه لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تجاه الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، الخبرة) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تجاه الرضا الوظيفي، تعزى للمتغيرات

الديمغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، الخبرة) ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تجاه الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، الخبرة). استناداً إلى قيم(F) المحسوبة أقل من قيم (F) الجدولية، وقيم(F) المحسوبة هي: للمؤهل العلمي(1.476) وللخبرة(2.637) وللعمر(0.647) وللحالة الاجتماعية(1.894) وللمسمى الوظيفي(0.676)، ولعدد الأطفال(1.041) وللدخل الشهري(1.87)، وكما يشير الجدول رقم(28).

## الفصل الخامس

## الخاتمة والمناقشة والتوصيات

### 1.5 الخاتمة

تعتبر ضغوط العمل من المفاهيم البارزة في أدبيات الفكر الإداري الحديث على المستوى البحثي الأكاديمي وعلى المستوى العملي في المنظمات.

تعددت وتباينت تعاريف ضغوط العمل، ويرجع هذا التباين إلى أن هذا الموضوع تناوله عدد من الباحثين في مجالات مختلفة منها الإدارة، والطب، علم النفس.. الخ. وبالتالي يرى الباحث ضغوط العمل ويعرفها تبعاً للخلفيات العلمية للباحثين.

ولأهمية موضوع ضغوط العمل في حقل الإدارة جاء هذا البحث لدراسة ضغوط العمل في إحدى أهم المؤسسات العامة العاملة بالمملكة العربية السعودية، والتي تلاقي تطويراً وتحديثاً مستمرين لمواجهة ومواكبة التطورات الفنية والتقنية المستمرة التي تشهدها المملكة، ألا وهي المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. هنالك علاقة إرتباطية بين مصادر الضغوط، مع الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة على الصعيد الكلي(0.75).
2. وجود أثراً ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة(مصادر الضغوط) في المتغير التابع(الرضا الوظيفي).
3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تجاه مصادر الضغوط والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

## 5. 2 مناقشة النتائج

تناولت الدراسة استقصاء وتحليل أثر مصادر الضغوط، (مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد، مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة، مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية، مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة، مصادر الضغوط الاجتماعية)، في الرضا الوظيفي، وفيما يلي عرضا لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1. المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل (مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.89) وبأهمية نسبية بلغت (77.82%)، مما يؤشر على أن مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد جاءت بدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة على ضعف في البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة للقيادات الإدارية وعدم شموليتها لجوانب العمل المختلفة وكذلك تنقل القيادات الإدارية بين وظائف مختلفة خلال مدة قصيرة مما يؤدي إلى عدم التمكن من كافة جوانب العمل في الوظائف أو المناصب القيادية الجديدة. كما يعتمد كثيراً القادة الإداريين على الموظفين المختصين في إنجاز الكثير من الأعمال دون معرفة كيفية إنجاز هذه الأعمال.

2. المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة) كان متوسطاً حيث بلغ(3.46) وبأهمية نسبية بلغت (69.19%)، مما يؤشر على أن مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة جاءت بدرجة متوسطة، ويعود ذلك لوجود أهداف عامة ثابتة للمنظمة ولكن هناك أهداف فرعية تتغير من فترة إلى أخرى أو تضاف أهداف جديدة مما يستدعي أن تركز المؤسسة جهودها على تحقيق الأهداف الجديدة وتقليل الاهتمام بالأهداف الأخرى مما يشكل مصدراً للضغوط على العاملين في المؤسسة. وأن التطوير المستمر في المؤسسة وتغيير الهيكل وتغيير في مراكز السلطة والصلاحيات والاتجاه نحو اللامركزية وتغيير مستمر في إجراءات العمل.

3. المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل (مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية) كان متوسطاً حيث بلغ (3.35) وبأهمية نسبية بلغت (67.05%)، مما يؤشر على أن مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية جاءت بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن الكثير من المباني التدريبية هي عبارة عن مباني مستأجرة وغير مناسبة للعملية التدريبية وبالتالي لم يتم تجهيزها وتنظيمها لتكون وحدة تدريبية وكذا فإن الكثير من ورش وأماكن التدريب غير مناسبة ولم تجهز التجهيز المناسب. وتوفير هذه التجهيزات يتطلب توفير اعتمادات مالية في الميزانية المخصصة من وزارة المالية.

4. المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة) كان متوسطاً حيث بلغ(3.32) وبأهمية نسبية بلغت (66.36%)، مما يؤشر على أن مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة جاءت بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى الدور الاجتماعي الذي يمارس القائد الإدارية وشعوره بالمسؤولية عمن يعملون معه ومحاولته حل المشاكل المتعلقة بهم سواء كانت مشاكل متعلقة بالعمل أو بين الزملاء بالإضافة إلى عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات والمهام للعاملين وعدم توزيعها بالشكل المناسب بين العاملين وكذلك التغيير المستمر في إجراءات العمل الناتجة عن التطوير المستمر في المؤسسة، وكذلك إضافة صلاحيات ومسؤوليات ومهام جديدة لم تكن موجودة مسبقاً بالإضافة إلى أن اللوائح في بعض الوحدات التدريبية قديمة وإضافة الكثير من الصلاحيات والمسؤوليات بموجب قرارات رسمية ولم تدرج ضمن هذه اللوائح التي يرجع لها العاملين في عملهم وخاصة العاملين الجدد.

5. المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(مصادر الضغوط الاجتماعية) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.65) وبأهمية نسبية بلغت (73%)، مما يؤشر على أن مصادر الضغوط الاجتماعية جاءت بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى كبر حجم

الأسرة السعودية وزيادة مسؤوليتها واحتياجاتها وبالتالي المتابعة المستمرة لتحقيق هذه ويسبب بذلك مصدراً من مصادر الضغوط على العاملين. وأن مجتمعنا هــو مجتمع قبلي بالدرجة الأولى ويقدس العلاقات الأسرية التي تربط بين أفراد الأسرة أو القبيلة وكون القيادات الإدارية تعمل في نفس المنظمــة التــي ينتمــون إليهــا وبالتالي لا بد أن يستجيب للضغوط التي تمارسها القيادات الاجتماعيــة لتحقيــق مصالح معينة لهم حتى لا يكون القائد الإدارية منبوذ اجتماعياً أو شــخص غيــر مرغوب فيه.

6. أن المبحوثين ينظرون نظرة إعتيادية ذات نسبة مرتفعة الى إجمالي المتغير التابع ( الرضا الوظيفي ) والبالغة (3.52) وبأهمية نسبية(70.44%)، وحظي بُعدي (الرضا عن الراتب، الرضا عن الترقية) بالأهمية المتوسطة، مما يعني أن المبحوثين تتركز تصوراتهم على المعطيات المادية ، وبالذات(الرواتب والأجور)، وقد أفادوا بعدم تناسب المكافآت مع أدائهم، فضلاً، على أن الرضا الوظيفي إزاء الأبعاد الأخرى المتضمنة فيه، لا يعني بالضرورة الرضا عن بُعد المكافآت، ومثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة ، لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى.



7. أن هنالك علاقة بين مصادر الضغوط، بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية مجتمعة، مع الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة على الصعيد الكلي(0.75) وبلغت أقوى علاقة ارتباط على صعيد البعد المنفرد (مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد) (0.76) وكانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت بين (مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية) والرضا الوظيفي (0.478) ويستدل من هذه النتائج بأن مصادر الضغوط تؤثر في الرضا الوظيفي، وترتبط

معه بعلاقات ذات أثر متميز، على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع.

8. بالنظر للنتائج الواردة في الجداول رقم(12، 13، 14) حيث أشارت إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى وأن مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد ُتفسر ما مقداره (57.6%) من التباين في الرضا الوظيفي، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل(مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد) في المتغير التابع(الرضا الوظيفي)، وأن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (مفهوم الذات، الحالة النفسية والصحية، نمط الشخصية، مركز التحكم، الصراع الشخصي) هي أكثر متغيرات مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد تأثيراً في الرضا الوظيفي.

9. وبملاحظة النتائج الواردة في الجداول رقم(15، 16، 17) التي تشير إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية وأن مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة ُتفسر ما مقداره (40.8%) من التباين في الرضا الوظيفي، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل(مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة) في المتغير التابع(الرضا الوظيفي)، وأن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الأجور والحوافز، صنع القرار) هي أكثر متغيرات مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة تأثيراً في الرضا الوظيفي.

10. كما أن النتائج الواردة في الجداول رقم(18، 19، 20) تبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة وأن مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية ُتفسر ما مقداره (22.9%) من التباين في الرضا الوظيفي، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل(مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية) في المتغير التابع(الرضا الوظيفي)، وأن المتغيرات الفرعية التالية

والمتعلقة (الإضاءة، توفر التجهيزات) هي أكثر متغيرات مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تأثيراً في الرضا الوظيفي.

11. بملاحظة النتائج الواردة في الجداول رقم(21، 22، 23) التي أشارت إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة وأن مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة ُتفسر ما مقداره (31.9%) من التباين في الرضا الوظيفي، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل(مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة) في المتغير التابع(الرضا الوظيفي)، وأن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (غموض الدور ، حوافز الوظيفة) هي أكثر متغيرات مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة تأثيراً في الرضا الوظيفي.

12. و النتائج الواردة في الجداول رقم(24، 25، 26) أشارت إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة وأن مصادر الضغوط الاجتماعية ُتفسر ما مقداره (52.7%) من التباين في الرضا الوظيفي، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل(مصادر الضغوط الاجتماعية) في المتغير التابع(الرضا الوظيفي)، وأن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المشاكل الأسرية، الأصدقاء، الأقارب) هي أكثر متغيرات مصادر الضغوط الاجتماعية تأثيراً في الرضا الوظيفي.

13. بالنظر إلى النتائج الواردة في الجداول رقم(27) فقد أشارت إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تجاه مصادر الضغوط تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، الخبرة)، استناداً إلى قيم(F) المحسوبة أقل من قيم(F) الجدولية، وقيم(F) المحسوبة هي: للمؤهل العلمي(2.21) وللخبرة (0.802) وللعمر(2.15) وللحالة الاجتماعية(3.44) وللمسمى الوظيفي(0.834)، ولعدد الأطفال(0.629) وللدخل الشهري(0.218).

14. باستقراء النتائج الواردة في الجداول رقم(28) فلقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تجاه الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، الخبرة)، استناداً إلى قيم(F) المحسوبة أقل من قيم(F) الجدولية، وقيم(F) المحسوبة هي: للمؤهل العلمي(1.476)، وللخبرة (2.637)، وللعمر (0.647)، وللحالة الاجتماعية (1.894)، وللمسمى الوظيفي (0.676)، ولعدد الأطفال(1.041) وللدخل الشهري(1.87).

### 5. 3 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. الاهتمام بالبرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية وتنويعها لتغطي كافة جوانب العمل، ليتمكن القائد الإداري من أداء أعماله والقيام بمهامه ومسئولياته على أكمل وجه. وإيجاد نوع من اللقاءات لتبادل الخبرات بين القيادات الإدارية، كعمل ندوات ومؤتمرات وورش عمل، لما لهذه الأساليب من دور فعّال في تنمية وتطوير قدرات ومهارات المشاركين.

2. تجديد وتطوير لوائح وإجراءات العمل بما يتناسب والوقت الحاضر وأن يراعى في صيغتها السلاسة والوضوح، وتوحيد إجراءات العمل بين الوحدات التدريبية المتشابهة.

3. وضع دليل لوصف كل وظيفة وتحديد واجبات ومهام من يقوم بها، والصلاحيات والمسئوليات المناطة به، وموقعها من الهيكل التنظيمي، وعملية الإشراف عليها والعلاقات التنظيمية التي تربطها بالوظائف الأخرى. لما لذلك من تسهيل على من يقوم بأعمال الوظيفة، وإلغاء للازدواجية في العمل الذي ينتج عنه سهولة في أداء العمل وتخفيف للضغوط الواقعة على الموظف.

4. التخلي– ما أمكن – عن المباني المستأجرة للوحدات التدريبية وتوفير مباني تدريبية مناسبة للعمل التربوي، مع توفير برامج صيانة لكي تبقى المباني بحالة ممتازة.

5. وضع برامج اجتماعية وترفيهية وبرامج خدمات للعاملين– أسوة بما هو معمول به في بعض الإدارات الحكومية والشركات– لإنجاز الأعمال التي تتعلق بهم في الإدارات الأخرى، حيث يوفر ذلك عليهم الكثير من الوقت والجهد ويبعدهم عن الاحتكاك والإحراج مع موظفي الإدارات الحكومية الأخرى. وهذه البرامج توفر للعاملين الراحة النفسية وتخفف من الضغوط الواقعة عليهم.

6. وضع برامج لتحفيز العاملين– مادية ومعنوية– ووضع جوائز تقديرية وتشجيعية للعاملين المميزين سواء على مستوى الوحدة التدريبية أو على مستوى المؤسسة، وقد تكون برامج التحفيز المعنوية بديلاً مناسباً للحوافز المادية والمكافآت في حال عدم توفرها.

7. توفير تجهيزات العمل اللازمة وخاصة التجهيزات التدريبية التي لا غنى للمدرب ولمتدرب عنها، ويجب أن تكون هذه التجهيزات حديثة ومواكبة لمثيلاتها في سوق العمل، وفي حال عدم القدرة على توفير هذه التجهيزات يمكن التدريب المباشر في سوق العمل بالتعاون مع الشركات العاملة في السوق، ووفقاً لبرامج محددة. وهذا يوفر على المؤسسة الكثير من الأموال لتأمين التجهيزات التدريبية، لأن بعض الأجهزة تتطور بشكل مستمر وعالية الثمن.

8. عمل نشرات لتحديد وتوضيح القيم التنظيمية للمؤسسة وأهدافها، لإيصالها للعاملين بها، والعمل على إيجاد التوافق بين هذه الأهداف والقيم من ناحية وقيم العاملين وتوقعاتهم من المؤسسة. كذلك العمل على نشر ثقافة تنظيمية واحدة

بين جميع الوحدات التدريبية. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الانسجام والتوافق بين الوحدات التدريبية المختلفة.

9. إجراء مزيد من الدراسات حول مصادر ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي بشكل جزئي يتناول مصدر محدد من مصادر ضغوط العمل، وخاصة ضغوط العمل الاجتماعية لأن الكثير من الدراسات لم تتطرق لها.

## المراجع

### أ. المراجع العربية

أبو خرمه، عماد محمد عوض و حمد، هاشم جميل محمد، (2002)، "مصادر الإجهاد الوظيفي لدى موظفي شركة الكهرباء الوطنية– منطقة امتياز محافظات الشمال"، **مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الدارية**، م14، ع1 الرياض، السعودية، ص ص 1-45.

جودة، إيمان واليافي، رندة، (2002)،" ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي"، **مجلة جامعة دمشق**، م18، ع1، دمشق، سوريا، ص ص 71–120.

حريم، حسين، (1997)، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حنفي، عبدالغفار وأبو قحف، عبدالسلام وبلال، محمد ، (2002)، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر.

الحوامدة، نضال صالح، (2001)، "أثر مصادر ضغط العمل على مستوى الضغط المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، **مجلة النهضة**، جامعة القاهرة،ع 6، القاهرة، مصر، ص ص 34-74.

الحوامدة، نضال صالح والفهداوي، فهمي خليفة (2002)، "أثر فضيلة التقوى في الرضا الوظيفي"، **مؤتة للبحوث والدراسات**، جامعة مؤتة، م7، ع2، مؤتة، الأردن، ص ص 165-200.

الخزامي، عبدالحكيم أحمد(1999)، **ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير**، مكتبة بن سينا، القاهرة، مصر.

راشد، محمد لطفي، (1992)، "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، **مجلة معهد الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، م35، ع2، سبتمبر، الرياض، السعودية، ص ص 69–95.

الريس، فضية ثاني، (1998)، "**ضغوط الدور لدى موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

سبحي، ممدوح محمد درويش، (1418هـ)، "**ضغوط العمل وأثرها في موظفي البنوك في مدينة مكة المكرمة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، السعودية.

عبدالباقي، صلاح الدين محمد، (2003)، **السلوك التنظيمي:مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

عبد القادر، عبدالله بن حسين والمير، عبدالرحمن بن علي(1996)، "اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديمغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية "، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، م3، ع2، سبتمبر، ص ص207-252.

عبدالوهاب، أحمد، (2000)، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر.

العتيبي، آدم غازي (1991)، " الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت"، **الإدارة العامة**، ع 69 يناير، ص ص31-62.

العتيبي، آدم غازي (1997)، "علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، م 25، ع 2، الكويت، ص ص 177-201.

العتيبي، آدم غازي (2000)، "الفروق بين الجنسين في ضغوط العمل لدى العمالة الكويتية في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، **مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية(1)**، م1، ص ص 1-40.

العديلي، ناصر محمـــد(1993)، **إدارة السـلوك التنظيمـــي**، ط1، الريـــاض، السعودية.

العضايلة، علي محمد، (1999)، "دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العـاملين في الشركات العامة الكبرى فـــي جنـــوب الأردن"، **مؤتـــة للبحـــوث والدراسات** ، جامعة مؤتة ، م14،ع7 ،مؤتـــة، الأردن، ص ص 113-144.

عساف، عبد محمد، (1996)، "مصادر الإجهاد والضغط النفسي لدى مدرســـي الجامعات في الضـــفة الغربيـــة المحتلـــة"، **مجلـــة جامعـــة النجـــاح للأبحاث**،جامعة النجاح الوطنية، م3،ع10، نابلس، فلسطين، ص ص30-55.

عسكر، سمير احمد، (1998)، "متغيرات ضغط العمل:دراسة نظرية تطبيقيـــة في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحـــدة"، **مجلـــة الإدارة العامـــة**، معهـــد الإدارة العامـــة ، ع60، الريـــاض، الســـعودية، ص ص8-45.

العمر، فؤاد عبدالله، (1999)، "نوع الجهاز الحكومي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي"، **مجلة معهد الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامـــة، م39، ع1، الرياض، السعودية، ص ص 119-161.

العمري، بسام وأبو طالب، تغريد، (1997)، "مصادر ضغوط العمل كما تراها مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى"، **مجلة دراسات: العلوم التربوية**، الجامعة الأردنية، م24، ع 2، عمان، الأردن، ص ص316-328.

العميان، محمود سلمان، (2002)، **السلوك التنظيمي في منظمـــات الأعمـــال**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الفضلي، فضل صباح،(1999) ، "العلاقة التنظيمية بـــين وضـــوح الأهـــداف وغموض الدور وصراعه وضغط العمل في القطاع العام فـــي دولـــة

الكويت"، **مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية(2)**،م11، ص ص 135-170.

الفهداوي، فهمي خليفة، (2003)، "دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي"، **مؤتة للبحوث والدراسات**، جامعة مؤتة، م18، ع4، مؤتة، الأردن، ص ص 41-88.

المرسي، جمال الدين محمد وإدريس، ثابت عبد الرحمن، (2001)، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدانة السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

المشعان، عويد سلطان،(2000) ،"مصادر الضغوط في العمل لدى العاملين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة"، **مجلة جامعة دمشق: للآداب والعلوم الإنسانية والتربوية"**، م16، ع1، ص ص 203-241.

المير، عبدالرحمن علي، (1995)، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي و الصفات الشخصية"، **مجلة معهد الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، م35، ع2، سبتمبر، الرياض، السعودية، ص ص 207-243.

النمر، سعود بن محمد،(1993)،"الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص،**مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية(1)**"، م5،ص ص 63-109.

هانسون، بيتر، (2000)، **ضغط العمل طريقك إلى النجاح**، ترجمة: عبدالكريم العقيل، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.

الهنداوي، وفية احمد، (1994) "استراتيجيات التعامل مع الضغوط"، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة، ع58، سبتمبر، مسقط، عُمان، ص ص89-131.

هيجان، عبد الرحمن أحمد، (1998)، **ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إداراتها**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

## ب. المراجع الأجنبية


Abouserie, Reda,(1996), "stress, coping strategies and satisfaction university academic staff", **Educational Psychology**, 01443410, Mar, Vol.16.Issue 1.

Bratt, Marilyn Meyer & Broome, Marion & Kelber, Shery, (2000), "Influence of stress and nursing leadership on job satisfaction pediatric intensive care unit nurses", **American Journal of Critical Care** , Aliso Viejo, Sep.

Bowers,W.(1999), "Stress Management", **Business Credit,** Vol.7,pp.18-55

Cox, Sue, (1996)**, Safety, Systems And People**, first edition, Butter Worth Heinemann.

Kivimki, Mika & others, (20002)," Work stress and risk of cardiovascular mortality", **BMG: British Medical Journal,** Oct., Vol.325 Issue 7369.

George, Jennifer M. & Jones, Gareth R.,(1999), **Understanding and Managing organizational Behavior,** Wesley Publishing Company,

Greenberg, Jerald & Baron, Robert A ,(1997), **Behavior in organizations**, sixth edition, A Simon & Schuster Company, New Jersey, U.S.A

Grunfeld, Eva & others, (2000), "Prevalence of burnout , job stress and job satisfaction", **Canadian Medical Association Journal**; Ottawa ; Jul 25,

Lynne , Widrich, ortlepp, Karen, (1994), "The mediating role of job satisfaction in the work stress-marital interaction relationship", **South African Journal of Psychology**, Sep,Vol.24 Issue 3.

Ramirez, A J; & others, (1996), "Mental health of hospital consultants": The effects of stress and satisfaction at work , **The Lancet; London**; Mar 16, Vol.347,Issue 9003.

Tyson, Shaun & Jakson, Toney, (1992), **The Essence of organizational Behavior**, first edition, Prentice Hall.

van Veldhoven, Marc & others, (2002), Specific relationships between Psychology job conditions and job stress-marital **Work and Stress**, Jul, Vol.16 Issue 3.

## ملحق (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة /                                                  حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة مصادر ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني والوحدات التدريبية التابعة لها ، ومعرفة علاقة هذه المصادر بالرضا الوظيفي .

وتتكون هذه الاستبانة من ثلاث أجزاء هي :-

الجزء الأول : يتعلق بالمعلومات العامة .

الجزء الثاني : يتكون من مجموعة من الأسئلة عن مصادر ضغوط العمل .

الجزء الثالث : يتكون من مجموعة من الأسئلة عن الرضا الوظيفي .

نأمل من سعادتكم التكرم بتعبئة هذه الإستبانة بكل دقة وعناية حتى تخرج هذه الدراسة دقيقة و موضوعية ، والمعلومات الواردة في هذه الاستبانة سوف تحاط بالسرية الكاملة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وفي حالة الاستفسار يمكنكم الاتصال بالباحث على الرقم 044226964 أو على الجوال رقم 054550345

وختاما أرجو قبول خالص شكري وتقديري على حسن تعاونكم

الباحث

محمد بن إبراهيم العطوي

**الجزء الأول : المعلومات العامة**

**أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المربع المناسب :**

**1- المؤهل العلمي :**

☐ ثانوية فما دون ☐ دبلوم متوسطة ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير أو ما يعادلها ☐ دكتوراه

**2- سنوات الخبرة :**

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من6 سنوات إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

**3- العمر :**

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

**4- الحالة الاجتماعية :**

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل

**5- عدد الأطفال :**

☐ لا يوجد ☐ من 1 - 3 أطفال ☐ 4- 7 أطفال ☐ 8 فأكثر

**6- المركز الوظيفي :**

☐ مدير عام ☐ عميد كلية ☐ مدير معهد ☐ مدير مركز

☐ مدير إدارة ☐ وكيل كلية ☐ وكيل معهد ☐ وكيل مركز

**7- الدخل الشهري :**

☐ أقل من 5000 ريال ☐ من 5001 إلى 10000 ريال

☐ من 10001 إلى 15000 ريال ☐ من 15001 إلى 20000 ريال

☐ **20001 ريال فأكثر**

**ثانياً : مصادر ضغوط العمل**

**يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل رأيك**

| م | الفقـــــرة | موافق بشدة | موافق | لا أدري | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **أ- المصادر المتعلقة بالفرد** | | | | | |
| 1 | أستطيع التأثير على زملائي في تغيير سير مجريات العمل | | | | | |
| 2 | أعبِّرُ عن مشاعري إتجاه زملائي دون حرج | | | | | |
| 3 | لدي القدرات اللازمة للقيام بالإعمال المكلف بها | | | | | |
| 4 | لدي الخبرة الكافية لحل أي مشكلة تواجهني في العمل | | | | | |
| 5 | أشعر بالقلق والتوتر أثناء أداء العمل | | | | | |
| 6 | حالتي الصحية تسمح بالقيام بجميع أعمالي | | | | | |
| 7 | أحاول إنجاز أعمالي بأسرع وقت ممكن | | | | | |
| 8 | أقوم بأكثر من مهمة في نفس الوقت | | | | | |
| 9 | العمل الدؤوب هو الذي يحقق النجاح وليس الحظ | | | | | |
| 10 | أنا الذي أقرر ما أريد ولا اترك الآخرين يقررون لي ذلك | | | | | |
| 11 | توجد بيني وبين زملائي – في نفس المستوى التنظيمي – منافسة على النجاح | | | | | |
| 12 | يحدث اختلاف بيني وبين رؤسائي بسبب العمل | | | | | |
| | **ب- المصادر المتعلقة بالمنظمة** | | | | | |
| 13 | العمل الإداري يتصف بالروتين | | | | | |
| 14 | أفوض صلاحياتي لمن هم دوني من المرؤوسين | | | | | |
| 15 | ما أحصل عليه من أجور يعادل ما أبذله من عمل | | | | | |
| 16 | يقدرني رؤسائي ويثنون عليّ عندما أقوم بإنجاز عمل محدد | | | | | |
| 17 | السياسات المتبعة في المؤسسة تحقق العدل بين العاملين | | | | | |
| 18 | توجد نظم عمل واضحة ومحددة بشكل دقيق | | | | | |

| | الفقـــــرة | موافق بشدة | موافق | لا أدري | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | تقدير الأداء الذي أحصل عليه يناسب ما أؤديه من عمل | | | | | |
| 20 | تقييم الأداء يتم بطريقة علمية وموضوعية | | | | | |
| 21 | تحصل إدارتي على الأجهزة الحديثة اللازمة لإنجاز العمل | | | | | |
| 22 | أستطع التعامل مع جميع الأجهزة المستخدمة في عملي | | | | | |
| 23 | توجد أهداف واضحة لإنجاز العمل | | | | | |
| 24 | الأهداف الموضوعة قابلة للتحقيق | | | | | |
| 25 | يقوم رؤسائي باستشارتي عندما يتعلق القرار بعملي | | | | | |
| 26 | القرارات التي تتخذ في أعلى الهيكل التنظيمي واضحة ومحددة | | | | | |
| | ج – المصادر المتعلقة بالبيئة المادية | | | | | |
| 27 | عند وجود مصادر أصوات مرتفعة يؤثر ذلك على مستوى إنجازي للعمل | | | | | |
| 28 | لدي آثار صحية ناتجة عن الضوضاء | | | | | |
| 29 | تتوفر الإضاءة الكافية في مكان العمل | | | | | |
| 30 | الإضاءة موزعة بشكل مناسب على مكان العمل | | | | | |
| 31 | أعمل في أجواء تتميز بارتفاع درجة الحرارة | | | | | |
| 32 | ارتفاع الحرارة بمقر العمل يؤثر على مستوى الإنجاز | | | | | |
| 33 | التجهيزات المتوفرة ملائمة لأداء أعمالي | | | | | |
| 34 | أستطيع إنجاز بعض الأعمال دون توفر التجهيزات اللازمة | | | | | |
| 35 | عملي يتطلب توفر وسائل الأمن والسلامة | | | | | |
| 36 | سبق وأن تعرضت لحوادث أثناء أدائي لعملي | | | | | |

| | الفقـــــرة | موافق بشدة | موافق | لا أدري | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **د- المصادر المتعلقة بالوظيفة** | | | | | |
| 37 | أعمل مع مجموعات عمل تختلف في طريقة عملها | | | | | |
| 38 | أتعرض لمواقف تتعارض مع مبادئي وأفكاري | | | | | |
| 39 | يوجد وصف وظيفي لمهام عملي | | | | | |
| 40 | يوجد حدود واضحة لصلاحياتي ومسئولياتي | | | | | |
| 41 | أقوم بأعمال ومهام أكبر من طاقتي | | | | | |
| 42 | أبقى في مقر العمل لوقت متأخر لإنجاز أعمالي | | | | | |
| 43 | توجد مزايا وظيفية أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى | | | | | |
| 44 | أرغب بنقل خدماتي إلى جهة عمل أخرى خارج المؤسسة | | | | | |
| 45 | أسعى إلى تحقيق مصالح من يعملون تحت إدارتي | | | | | |
| 46 | أشعر بالارتياح عندما يزيد عدد العاملين تحت إدارتي | | | | | |
| 47 | وظيفتي تتطلب أن اتخذ قرارات قد تتعارض مع مصالح من هم تحت إدارتي | | | | | |
| 48 | أواجه مشاكل أكثر من المشاكل التي يواجهها من هم تحت إدارتي | | | | | |
| 49 | يوجد نظام للحوافز والمكافآت في مجال عملي | | | | | |
| 50 | رؤسائي يستخدمون الدعم المعنوي لتشجيعي | | | | | |
| 51 | أنا بحاجة لدورات تدريبية لكي أتقن عملي | | | | | |
| 52 | تتوفر فرص كافية للنمو والتقدم المهني في المؤسسة التي أعمل بها | | | | | |
| | **هـ- المصـــــادر الاجتماعية** | | | | | |
| 53 | المشاكل التي أتعرض لها داخل الأسرة تؤثر سلباً على عملي | | | | | |

| | الفقـــــرة | موافق بشدة | موافق | لا أدري | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 54 | أترك مقر العمل عند حدوث مشاكل أسرية تتطلب حضوري | | | | | |
| 55 | أتجاوز التعليمات لإنجاز عمل من أجل صديق | | | | | |
| 56 | ما أسمعه من أصدقائي من آراء يؤثر على سير عملي | | | | | |
| 57 | أنا أعمل داخل المدينة التي يعيش بها أقاربي | | | | | |
| 58 | أنجز أعمال تخص أقاربي قبل إنجاز أعمال الآخرين | | | | | |
| 59 | أتجاوز التعليمات لإنجاز عمل من أجل شخص مسئول في المدينة التي أعمل بها | | | | | |
| 60 | وظيفتي تساعدني في سرعة إنجاز مصالحي في الإدارات الأخرى | | | | | |
| 61 | أحاول تحقيق رغبات الشخصيات الاجتماعية الهامة حتى وإن خالفت التعليمات | | | | | |
| 62 | يُطلب منّي إنجاز عمل معين لشخصيات اجتماعية ورسمية | | | | | |

**ثالثاً:الرضا الوظيفي**

**يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة الرضا التي تتحقق لك**

| م | الفقــــــرة | راضٍ جداً | راضٍ | راضٍ إلى حد ما | غير راضٍ | غير راضٍ مطلقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الراتب الذي أحصل عليه كافٍ لتغطية تكاليف المعيشة | | | | | |
| 2 | تتوفر فرص الترقية بشكل جيد | | | | | |
| 3 | مطمئن لاستمراري بهذه الوظيفة وعدم فقدانها | | | | | |
| 4 | أعمل بين زملاء يقدرون لي الجهود التي أبذلها | | | | | |
| 5 | يتقبل رئيسي المباشر آرائي واقتراحاتي وانتقاداتي | | | | | |
| 6 | علاقتي مع زملائي تقوم على التقدير الاحترام المتبادل بيننا | | | | | |
| 7 | وظيفتي توفر لي فرص لإنجاز أعمال مميزة تستحق التقدير من الآخرين | | | | | |
| 8 | تتوفر ظروف عمل مناسبة (إضاءة –تكييف– تهوية) | | | | | |
| 9 | أنظمة وإجراءات العمل واضحة ومحددة | | | | | |
| 10 | يقدر لي رؤسائي الجهود والإنجازات التي أحققها | | | | | |
| 11 | العمل الذي أقوم به يشجعني على الاستمرار به | | | | | |
| 12 | يتوفر نظام للبدلات والمكافآت التشجيعية | | | | | |

## ملحق (ب)

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني

## ملحق (ب)

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني

